



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Organisaatiokulttuurin vaikutus järjestelmäkehityshankkeessa

Johansson, Sari

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Organisaatiokulttuurin vaikutus järjestelmäkehityshankkeessa

Sari Johansson
Tietojärjestelmäosaaminen YAMK
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Sari Johansson

Organisaatiokulttuurin vaikutus järjestelmäkehityshankkeessa

Vuosi	2014	Sivumäärä	51
-------	------	-----------	----

Organisaatiokulttuuri on monitasoinen ilmiö, jonka avulla pyritään ymmärtämään organisaation jäsenten käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Organisaatiokulttuurin rakennetta voidaan kuvata siten, että uloimman kerroksen muodostavat ne tekijät, jotka näkyvät hyvin organisaatiosta ulospäin ja seuraavat kerrokset kulttuurin ydintä kohden muuttuvat yhä vaikeammiksi nähdä organisaation ulkopuolta. Syvimmällä ovat arvot, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää arvo- ja merkitysjärjestelmänä, joka on syntynyt pitkän ajan kuluessa tietylle ryhmälle. Organisaatiokulttuurit saattavat sisältää lisäksi alakulttuureja, joilla voi olla oma arvomaailmansa ja kielensä, joita muut organisaation osat eivät ymmärrä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin miten organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin yhdessä järjestelmäkehityshankkeessa, johon osallistui kaksi pitkän organisaatiokulttuurihistorian omaavaa tahoa. Tutkimus tehtiin Suomessa toimivassa finanssialan konsernissa. Tutkimuksen kohteena olleessa projektissa yhdistettiin kahdella eri liiketoiminta-alueella käytetyt organisaatiotietoja käsittelevät järjestelmät. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä esitettiin kysymys, miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin kahden eri liiketoiminta-alueen järjestelmien yhdistämisprojektissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tutkittavasta tapauksesta yksityiskohtaista ja monipuolista tietoa ja sen avulla ymmärtää organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymän kokemuksia.

Organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymän kokemista tutkittiin tässä tutkimuksessa Hofsteden kulttuuriteorian pohjalta ja tutkimuksessa keskityttiin lähinnä organisaatiokulttuurin uloimpien kerrosten tutkimiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella tapaustutkimuksen keinoin ja tutkimuksen kohteena oli yksi tapaus. Tässä yhden tapauksen tapaustutkimuksessa käytettiin pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä puoliavointa teema-haastattelua. Teemahaastattelun teemat johdettiin soveltaen käytetystä kulttuuriteoriasta keskittyen organisaatiokulttuurin ylimpiin kerroksiin. Teemahaastattelussa saatujen vastusten käsittelyssä sovellettiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin mallia.

Organisaatiokulttuuria tarkastellaan tässä tutkimuksessa organisaatorakenteen työyhteisö-tasossa, joka sisältää ihmisten välisen kommunikaation, vuorovaikutuksen ja erilaiset yhteistyömuodot. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen osalta tutkimuksessa nousi esiin organisaatioiden käyttämä oma kieli ja sen käsitteet, joita muut kuin organisaation jäsenet eivät ymmärrä. Tämä organisaatiokulttuurin ilmentymä oli yleisimmin tunnistettu ja se tunnistettiin myös kaikkien teknisimmissä tehtävissä työskennelleiden keskuudessa. Yhteistyömuotojen osalta tutkimus osoitti, että asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden arvostus ei liity tiettyyn organisaatioon tai organisaatiokulttuuriin, vaan asiantuntijat nousevat tässä tutkimuksessa Hofsteden mainitsemiksi sankareiksi yli osaamis- ja organisaatorajojen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että organisaatiokulttuurilla koetaan olevan vaikutusta järjestelmäkehityshankkeessa, jossa kahden eri liiketoiminta-alueen järjestelmiä yhdistetään yhdeksi järjestelmäksi. Organisaatiokulttuurin vaikutus ja sen ilmentymä koetaan vahvemman liiketoimintaa edustavien henkilöiden keskuudessa, mutta myös ICT- tehtävissä organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä tunnistetaan. Organisaatiokulttuurin vaikutus ja sen ilmentymän merkitys koetaan pienentyvän sitä mukaa, mitä teknisimmiksi tehtävät muuttuvat. Tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että siihen, miten organisaatiokulttuurin vaiku-

tuksen ilmentymä koetaan, vaikuttaa organisaation käyttämän kielen ja käsitteistön spesifisyys sekä organisaation asema suhteessa eri liiketoimintoihin. Asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden arvostus on puolestaan organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä, johon eivät vaikuta organisaatioon liittyvät tekijät.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää konsernissa muissa vastaavissa kehityshankkeissa. Ennen vastaavien projektien käynnistämistä, pitää jo suunnitteluvaiheessa selvittää eri osapuolten käyttämän kielen ja käsitteiden sisältöä ja merkityksiä. Konsernille voidaan luoda yhteistä käsitteistöä, joka dokumentoidaan kaikkien tahojen käyttöön. Tämän tutkimuksen osoittama asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden arvostus tulee myös huomioida jo projektien valmisteluissa, jolloin voidaan paremmin varmistaa riittävä asiantuntijuus kussakin projektissa. Ottamalla huomioon organisaatiokulttuurin vaikutus ja sen ilmentymät projektien suunnittelussa ja johtamisessa, voitaisiin projektien läpimenoaikaa ja kustannustehokkuutta parantaa sekä lisätä projekteissa työskentelevien työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Asiasanat: Organisaatiokulttuuri, organisaatio, asiantuntija, kieli, järjestelmäkehitys

Sari Johansson

The effect of the organisational culture in the system development project

Year	2014	Pages	51
------	------	-------	----

The organisational culture is a multi-level phenomenon and the factors which affect the behaviour of the members of the organisation can be explained through it. The structure of the organisational culture can be described so that those factors which are well seen outwards from the organisation will form an outermost layer and towards the core of the culture the layers become more difficult to see. The values which direct the people's behaviour are in the deepest layer. The organisational culture can be considered as a value and significance system which has been created within a long time for a certain group. Furthermore, the organisational cultures may contain subcultures. They can have their own set of values and their own language which others do not understand. This thesis studies how the effect of the organisational culture was experienced in one IT system development project. In the project there were two parties which both have long history and their own organisational culture.

The study was conducted in the group company of the financing and insurance industry which operates in Finland. Both sectors have a long history of organisational culture. In the project which was a subject of this study, two systems of these business areas were connected. The research question was how the manifestation of the effect of the organisational culture of different business areas was experienced in the connecting project of the systems of the different business areas. The purpose of this study was to get detailed and versatile information about the case and to understand the effects of the organisational culture.

The experience of the effect of the organisational culture was studied on the basis of the culture theory by Hofstede and in the study was concentrated mainly on the examining of the outermost layers of the organisational culture. This study was a qualitative research and was carried out with the methods of the case study. Data was gathered with semi-structured theme interviews and was processed with material-focused content analysis.

The organisational culture is examined in this study at the level of the organisation structure which contains communication, interaction and the different forms of cooperation. When communication and interaction were examined, the result of the study was that each organisation has its own language and concept. Organisation's own language had been identified most generally and it was also identified among people who had worked in the most technical tasks. In the form of cooperation this study showed that the systems specialists' appreciation is not connected with a certain organisation or organisational culture. The systems specialists can be seen like heroes as Hofstede has mentioned.

The results show that the organisational culture has an effect in the project in which two systems of the different areas of business are integrated into one system. The effect of the organisational culture is regarded as the biggest among the project members who represent business but also in the ICT tasks the effect is identified.

The effect will become smaller when the work becomes more technical. The language and the concepts used by the organisation and the position of the organisation in relation with the separate areas of business affect the experiencing of the organisational culture. However, on the basis of the results it can be said that the systems specialists' appreciation is not connected to a certain organisation.

The results of this study can be utilised in the company in other similar development projects. At the planning stage of similar projects attention must be paid to the significance of the language and concepts used by different organisations. Concepts that are common to the group company can be created and documented for common use. Also, in the preparation of projects the systems specialists' appreciation has to be taken into consideration. The appreciation of the organisational culture already before the beginning of the project, can improve the turnaround time and success rate of projects. Furthermore, job satisfaction can significantly be improved.

Keywords: Organisational culture, organisation, systems specialist, language, system development

Sisällys

1	Johdanto	9
1.1	Tutkimuksen tausta	10
1.2	Tutkimuskysymys ja analyysiyksikkö	11
1.3	Tutkimusalue ja tutkimuksen rajaus	11
1.4	Tutkimuksen käsitteet ja termit	12
1.5	Aiempiä tutkimuksia organisaatiokulttuurin vaikutuksesta	13
2	Kulttuuri organisaatioissa	14
2.1	Organisaation käsite	15
2.2	Organisaatiokulttuurin määritelmiä	16
2.2.1	Hofsteden näkemys organisaatiokulttuurista	18
2.2.2	Scheinin näkemys organisaatiokulttuurista	20
2.2.3	Mäkipeskan ja Niemelän esittämä organisaatiokulttuurin rakenne	21
2.2.4	Eri teorioiden vertailua	22
2.3	Organisaatioteorioiden pohjalta johdettu teoreettinen viitekehys	23
3	Tutkimusmetodologian kuvaus	24
3.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote	24
3.2	Tutkimusstrategian valinta	26
3.3	Tutkimusstrategian kuvaus ja sopivuus	28
4	Tutkimuksen vaiheet	29
4.1	Tutkimuksen suunnitteluvaihe (Plan)	30
4.2	Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu (Design)	31
4.3	Tutkimuksen valmistelu (Prepare)	32
4.4	Aineiston kerääminen (Collect)	32
4.4.1	Haastattelutavan valinta	32
4.4.2	Teemahaastattelu ja sen toteutus	35
4.5	Aineiston analysointi (Analyze)	36
4.6	Tulosten jakaminen (Share)	40
5	Tutkimustulokset	41
5.1	Järjestelmien tuntemus	41
5.2	Projektin vaiheet ja informaation kulku	42
5.3	Liiketoiminta-alueiden vaikutus ja organisaatiokulttuuri	43
6	Pohdinta ja johtopäätökset	44
6.1	Tulosten arviointi ja tutkimuskysymykseen vastaaminen	44
6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	47
6.3	Jatkotoimenpide-ehdotuksia	50
	Lähteet	52
	Kuvat	58
	Taulukot	59

Liitteet.....	60
---------------	----

1 Johdanto

Suomessa finanssialan toimijoita ovat pankit ja muut rahoituslaitokset, sijoituspalveluyritykset sekä rahoitus- ja sijoituspalveluihin erikoistuneet arvo-paperimarkkinaosapuolet. Finanssi-toimialaan lasketaan kuuluvaksi myös vakuutuslaitokset, jotka ovat joko henki-, vahinko- tai eläkevakuutusyhtiöitä tai vakuutusyhdistyksiä. Alalle on muodostunut käsite finanssitavaratalo. Yleensä finanssitavaratalon liiketoiminta on jaettu näihin kolmeen alueeseen, pankkitoi-mintaan, vahinkovakuuttamiseen ja varallisuudenhoitoon. Nämä alat ovat tietointensiivisiä toimialoja, joilla arvon tuottaminen perustuu pitkälti tiedon hyödyntämiseen ja sen jalosta-miseen (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006). Finanssialalla toimivissa yrityksissä pyritään tuottamaan yhtenäisellä palveluverkostolla asiakkaalle palveluja mahdollisimman kustannus-tehokkaasti. Yhteisen palveluverkoston lisäksi myös ohjelmistoratkaisuja yhdistetään siten, että valitut ratkaisut tukisivat mahdollisimman hyvin yhdistymistä.

Finanssitavarataloja on syntynyt Suomessa erilaisten yrityskauppojen ja fuusioiden tuloksena. Vasta viime vuosina on huomattu, että kulttuuristen tekijöiden epäsuhtaisuus voi yrityskaupan mahdollisena riskinä olla yhtä merkittävä kuin esimerkiksi taloudelliset tai markkinoiden yh-teensopimattomuuteen liittyvät riskitekijät. Tämän takia kulttuuri pitää ottaa muutosjohta-misessa huomioon jo heti alkuvaiheessa, sillä organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti ja monien mutkien kautta. (Mattila 2008, 22.) Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidas prosessi, sillä vasta vakiintuneiden käytäntöjen kautta alkaa uusi kulttuuri hahmottua (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 293-294). Vanhat tavat ja opit ovat juurtuneet syvälle yritykselle ja uusien tapojen oppiminen sekä opitun ottaminen käyttöön ei tapahdu nopeasti. Parhaaseen tulokseen tässä päästään, jos hyväksytään myös fuusioitavan yrityksen kulttuuri ja sen arvot (Passila 2009, 64-69).

Organisaatiokulttuuri on osa yrityksen aineetonta pääomaa, jonka avulla yritysjohto voi tun-nistaa ja arvioida niitä tekijöitä, joiden avulla yritystä voidaan kehittää (Paalumäki 2011, 316). Älykäs organisaatio ymmärtää kulttuurin viitekehyksenä, jonka läpi organisaation jäse-net tarkastelevat todellisuutta (Sydänmaanlakka 2012, 222). Jokainen organisaatio ilmentää osia siitä kansallisesta, alueellisesta, toimialueellisesta ja ammatillisesta kulttuurista, jossa se toimii (Hatch 1997, 200). Yritysten organisaatiokulttuurit sisältävät monenlaisia alakulttuu-reja, jotka saattavat pohjautua organisaatorakenteisiin, osastoihin tai teknologiaan. Alakult-tuureilla saattaa oma arvomaailmansa ja oma kieli, jota ei muut organisaation osat ymmärrä. (Passila 2009, 71).

Tutkimuksen kohteena olevassa finanssikonsernissa on eri yhtiöillä oma, sisäinen kulttuurinsa. Juuret tälle ovat syvällä yhtiöiden historiassa. Finanssikonsernin syntyessä eri yhtiöissä oli vakiintuneet käytäntönsä ja toimintatapansa sekä kirjoittamattomat sääntönsä, jotka olivat

muovautuneet yrityksen historian pohjalta. Nämä erilaiset kulttuurit periytyvät myös organisaatiossa alaspäin. Yritysten kulttuureihin ovat vaikuttaneet myös yrityksen omistusmuoto, johtamistapa sekä toimiala (Schneider & Barsoux 2003, 71). Lisäksi erilaiset lähtökohdat eri toiminnoille, kuten tekninen tai asiakaslähtöinen lähtökohta, ovat muovanneet organisaatioiden sisäistä toimintaympäristöä ja kulttuuria.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tutkimuksen kohteena olevassa finanssialan konsernissa, miten kahden eri liiketoiminta-alueen erilaiset organisaatiokulttuurit vaikuttivat ja miten nämä vaikutukset koettiin järjestelmäkehitysprojektissa, jossa yhdistettiin kahden liiketoiminta-alueen organisaatiotietoja käsittelevät järjestelmät yhdeksi, yhteiseksi järjestelmäksi. Opinnäytetyö tehtiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusotetta ja Yinin (2009) esittämiä tapaustutkimuksen vaiheita noudattaen. Työssä käytettiin teemahaastattelua, jonka avulla selvitettiin, miten tutkimuksen kohteena olleessa projektissa työskennelleet henkilöt kokivat erilaisten organisaatiokulttuurien ilmenemisen ja vaikutuksen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä työssä käsiteltävästä finanssitavaratalosta käytetään nimeä konserni, koska yritys ei halua nimeään julkistettavan. Konserni, jota tässä käsitellään, on yritystalon kautta muodostunut kokonaisuus, jonka kaksi suurinta toimintoa ovat pankkitoiminta ja vakuutustoiminta. Tutkimuksen aikana konsernin toiminnot oli jaettu niin, että kokonaistoiminnasta ja ryhmän ohjauksesta vastasi niin sanottu keskus-yhtiö. ICT-palveluiden tuottamisesta vastasi yksi yhtiö, joka tuotti palveluita sekä pankki- että vakuutuspuolelle. Konsernissa käytettiin myös ulkopuolisia toimittajia sekä kehityshankkeissa että käyttöpalveluissa.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat muutospaineita järjestelmille niiden koko elinkaaren ajan. Yritysten avainprosesseja analysoidaan toiminnan tehostamiseksi ja analysoinnin pohjalta syntyy usein liiketoimintaa tukevien tietojärjestelmien kehityshankkeita. (Haikala & Märijärvi 2003, 22; 29.) Konsernin johdossa on linjattu, että konserni pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaista finanssipalvelua. Tähän päämäärään pyritään muun muassa liiketoimintaprosesseja tukevien tietojärjestelmien yhdistämisellä. Järjestelmäintegraation avulla yrityksen tietotekniset järjestelmät saadaan tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen liiketoiminnan tarpeita (Tähtinen 2005, 13). Organisaatiotietoja hallinnoivien järjestelmien yhdistäminen oli ensimmäinen toteutettu projekti suuremmasta kehittämiskokonaisuudesta.

Organisaatiotietojen kokonaishallinta ja ylläpito mahdollistaa konsernin yhteisten palveluiden käytön ja näin syvennetään ryhmän integraatiota tukemalla yhtenäisiä prosesseja. Konsernin sisällä oleva käsitys organisaatio-käsitteestä ja siihen liittyvistä tiedoista on muuttunut ja laa-

jentunut toimintojen yhdentymisen myötä. Tästä näkökulmasta käynnistettiin konsernissa syyskuussa 2011 projekti, jonka tavoitteena oli luoda yksi yhteinen järjestelmä organisaatio-tietojen hallinnalle. Liiketoiminnallisena tavoitteena oli muodostaa yhteinen, ryhmätasoinen organisaatietietojen tietopohja sekä sitä hyödyntävät yleispalvelut. Lisäksi tavoitteena oli tehostaa organisaatietietojen ylläpitoprosesseja eri liiketoiminnoissa ja luoda mahdollisuus rinnakkaisten organisaationäkemyksen joustavaan käyttöön. Kehittämisessä tärkeää on, että ydinprosessi on toiminnallisesti tehokas ja toimintojen välillä tieto kulkee joustavasti (Stenberg 2006, 28).

1.2 Tutkimuskysymys ja analyysiyksikkö

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vaikuttaako eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuuri järjestelmien yhdistämisprojektiin. Lisäksi haluttiin selvittää millaisia nämä mahdolliset vaikutukset olivat ja miten ne projektiryhmän jäsenten keskuudessa koettiin. Projektissa työskennelleet asiantuntijat edustivat eri liiketoiminta-alueita. Tämän opinnäytetyön avulla haetaan vastausta tutkimuskysymykseen, miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin kahden eri liiketoiminta-alueen järjestelmien yhdistämisprojektissa.

Tutkimuksen analyysiyksikkö määrittää analysoitavan kokonaisuuden eli kertoo ketä ja mitä asioita tutkimuksessa analysoidaan ja mitä tietoja kerätään (Trochim 2006). Yinin (2009, 30) mukaan analyysiyksikkö liittyy kiinteästi tutkimuskysymykseen ja se tarkentuu tutkimuskysymyksen tarkentumisen myötä. Analyysiyksiköllä tunnistetaan tutkittava ilmiö, joka voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, tapahtuma tai toinen ilmiö. Tutkimuksen analyysiyksiköllä pitää olla myös laajuutta ja syvyyttä, jotta tutkimuskysymykseen voidaan vastata riittävällä tarkkuudella. (Darke ym. 1998, 280.) Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin järjestelmien yhdistämisprojektissa. Tutkimuskysymys ohjaa analyysiyksikön valintaa ja tässä tutkimuksessa analyysiyksikkö on kokemus organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymästä.

1.3 Tutkimusalue ja tutkimuksen rajaus

Tämän tutkimuksen kohteena olleessa projektissa ei määritelty uusia liiketoimintatarpeita, vaan lähtökohta projektille oli nykyisen toiminnallisuuden ja palveluiden säilyttäminen molempien järjestelmien osalta. Projektin tavoitetila oli saada aikaan yksi yhteinen järjestelmä, jossa voidaan ylläpitää ja käsitellä molempien aikaisempien järjestelmien sisältämiä tietoja.

Projekti oli rajattu siten, että sen tavoitteena oli saada luotua yksi yhteinen tietovarasto ja käyttöliittymä. Yhteisen järjestelmän kehittämistä jatkettiin projektin päättymisen jälkeen

normaalina pienkehityksenä. Tähän tutkimukseen ei sisälly projektin jatkona tapahtuvaa pienkehitysosuutta.

1.4 Tutkimuksen käsitteet ja termit

Tutkimuksen keskeinen käsite on organisaatio, joka jo tässä tutkimuksessa esiintyy useassa merkityksessä riippuen siitä, tarkastellaanko yhdistettäviä järjestelmiä, ja niissä käsiteltäviä tietoja vai käsitelläänkö projektin jäsenten työskentelyorganisaatiota. Tutkimuksen kannalta oleellisempaa on ymmärrys projektin jäsenten työskentelyorganisaatiosta ja näihin organisaatioihin liittyvästä organisaatiokulttuurista. Tutkimuksen kannalta ei ole ratkaisevaa se, mitä tietoja yhdistettävät järjestelmät käsittelevät. Organisaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sitä yrityksen osaa ja työympäristöä, jossa projektiin osallistuneet henkilöt normaalisti työskentelivät. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sitä kulttuuria, joka projektin jäsenten normaalissa työorganisaatiossa vallitsee.

Projekti määritellään yleensä kertaluontoiseksi tehtäväkokonaisuudeksi, jonka tehtävän on jonkin, etukäteen asetetun, tavoitteen saavuttaminen (Haikala & Mikkonen, 2011, 153). Tietojärjestelmän kehittäminen voidaan määritellä uusien tietojärjestelmien laatimiseksi tai nykyisen tietojärjestelmän oleelliseksi muuttamiseksi. Tietojärjestelmän kehittäminen voidaan määritellä myös seuraavasti ”tietojärjestelmien kehittäminen on kehitysryhmän tietyssä ympäristössä kohdejärjestelmälle suorittama muutosprosessi, joka tapahtuu kohdejärjestelmälle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.” (Pohjonen 2002, 15.)

Kehittämisen tarkoituksena on saada aikaan toimintatavan muutos, jonka avulla voidaan suuntautua tavoitteisiin entistä paremmin, asettaa entistä vaativimpia tavoitteita, tehdä mahdolliseksi jonkin uusi toiminto tai tehostaa jo olemassa olevia toimintatapoja (Pohjonen 2002, 14). Järjestelmäkehitysprojektilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa projektia, jossa kehitetään jo olemassa olevaa tai olevia järjestelmiä. Järjestelmäkehitysprojektissa voidaan kehittää myös aivan uusia järjestelmiä.

Asiantuntijalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilöä, joka kehittää ja ylläpitää järjestelmää. Näillä henkilöillä on tähän tarvittava tekninen osaaminen ja asiasisällön tuntemus. Asiantuntijuus on alakohtaista ja asiantuntijan tietorakenteen perustan muodostaa osatut ja tunnetut rutiinit, erikoistieto ja käytännön pohjalta vakiintunut ymmärrys asioiden monimutkaisista kytköksistä. (Palonen & Gruber 2010, 41-43.) Asiantuntijuuden kriteerinä voidaan pitää sitä, että asiantuntija kykenee diagnosoimaan muuttuvia ja ennustamattomia tilannetekijöitä tieto- ja kokemuspohjaisesti.

Asiantuntijatyö ei ole pelkästään sääntöjen tai ohjeiden noudattamista (Lilja 2005, 90). Asiantuntijuuden osana voidaan pitää myös hiljaista tietoa, jolla tässä tarkoitetaan yksilön toiminnassa merkityksellistä tietoa, jota on vaikea kuvata ja esittää kielellisesti (Hakkarainen & Paavola 2008, 59). Työorganisaatiossa asiantuntijuudella on kaksi ulottuvuutta, toinen on henkilöihin liittyvää ammatillista pätevyyttä, joka ylittää ryhmä- ja organisaatorajat, ja toinen on organisaatioon liittyvää, vain tietyssä organisaatiossa pätevää tietämystä ja taitamista (Järvinen, Koivisto & Poikela, 2000, 75). Tässä tutkimuksessa on asiantuntijuus painottunut eri liiketoimintojen organisaatiotietoja ylläpitävissä tiimeissä organisaatioon liittyvään tietämykseen ja asiantuntijuus sisältää paljon Hakkaraisen ja Paavolan (2008) esittämää hiljaista tietoa.

1.5 Aiempia tutkimuksia organisaatiokulttuurin vaikutuksesta

Organisaatiokulttuuri ja sen vaikutukset ovat kiinnostaneet tutkijoita. Organisaatiokulttuuri heijastelee kansallista kulttuuritaustaa ja siksi seuraavassa on keskitytty suomalaisten tutkijoiden organisaatiokulttuuria käsitteleviin tutkimuksiin.

Isoherranen (2012) on tutkinut organisaatiokulttuuria ja sen vaikutuksia väitöskirjassaan Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä, sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden kokemuksia moniammatillisesta yhteistyön kehittämisestä organisaatiossa. Isoherranen (2012) tutkimuksen mukaan organisaatioiden vanhoja rakenteita, toimintatapoja ja ammatillisia rooleja on vaikea muuttaa, eikä organisaatiokulttuurin muutos tapahdu nopeasti.

Pitkänen (2006) puolestaan on tarkastellut väitöskirjassaan Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa, yritys- ja organisaatiokulttuurien kohtaamista ja muutoshallintaa yritysfuusioissa. Pitkäsen (2006) tutkimus koskee Fortum Oy:tä, joka muodostettiin vuonna 1998 Imatran Voima Oy:n ja Neste Oy:n fuusiolla. Birka Energi Ab fuusioitiin vielä Fortum Oy:n vuonna 2002. Tutkimuksen perusteella Pitkänen (2006) tekee kolme johtopäätöstä. Ensimmäinen johtopäätös on, ettei organisaation ilmiöitä, jännitteitä, ristiriitoja ja erilaisia tilanteita voida ymmärtää ottamatta kulttuuria huomioon. Toisena johtopäätöksenä Pitkänen (2006) tuo esiin sen, että fuusioihin perustuva muutosdynamiikka perustuu itsensä tuntevien organisaatioiden ja kulttuurien kohtaamiseen. Kolmas johtopäätös tässä tutkimuksessa on se, että yritysfuusio on taitolaji, jossa kilpaillaan johtamisessa, oppimisessa sekä jännitteiden hallinnassa.

Yritysfuusion jälkeistä tietojärjestelmien yhdistämistä on tutkinut Maria Alaranta (2008) väitöskirjassaan "This has been quite some chaos" - Integrating information systems after a merger - a case study. Tässä väitöskirjassa on fuusion tai yritysoston jälkeinen tietojärjestel-

mäintegraatio käsitteellistetty organisaatiomuutoksen tyypiksi. Alarannan (2008) mukaan it-integraatiossa on neljä osa-aluetta, joissa tulee onnistua. Nämä ovat integraation johtaminen, käyttäjäytyvyisyys, resurssien tehokas käyttö ja tietojärjestelmän kyky tukea fuusion tavoitteita. Organisaatiokulttuuri on osatekijä, joka pitää huomioida, jotta onnistutaan kaikilla osa-alueilla.

Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia myös tiedon ja tietämyksen näkökulmasta. Stenberg (2012) käsittelee väitöskirjassaan Tiedon jakaminen organisaatiossa - kuinka aineetonta pääoma kasvatetaan, tiedon ja tietämyksen hankintaa, luontia ja jakamista yrityksessä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään datan, tiedon ja tietämyksen yhteyttä aineettomaan pääomaan. Stenbergin (2012) tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa yrityksessä tiedon jakamisilmapiirin tukemiseen ja edistämiseen ja tätä kautta työpanokseen ja tiedon jakamiseen.

Yrityskulttuuria, projektijohtamista ja organisaatioita on tutkittu Kari Liljan (2013) väitöskirjassa Differences in Organizational Cultures - a Challenge for IT-Projects. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voiko samalla toiminta-alueella toimivien yritysten organisaatiokulttuurien erot vaikuttaa IT-projektien onnistumiseen. Liljan (2013) tutkimus osoitti, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta tietojärjestelmäprojektin onnistumiseen. Tutkimuksen mukaan IT-projektin onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi osapuolten kyky kommunikoida keskenään. Yhteisen kielen ja terminologian puute sekä erilaiset yrityskulttuurit ovat merkittäviä riskejä projektin onnistumisen kannalta. Tutkimuksen mukaan onnistuneessa projektissa asiakkaan ja toimittajan pitäisi olla yrityksinä samankokoisia ja samantyyppisiä yhtiömuodoltaan sekä omistuspohjaltaan. Molemmilla pitäisi olla mahdollisimman yksinkertainen organisaatio, jossa työntekijä kuuluu vain yhteen tiimiin ja hänellä on vain yksi esimies. Tärkeää olisi, että valta ja vastuu olisivat tasapainossa.

2 Kulttuuri organisaatioissa

Tämän luvun alussa käsitellään organisaatio- ja organisaatiokulttuurikäsitettä. Molemmille käsitteille löytyy monta erilaista lähestymistapaa. Lisäksi tässä luvussa käsitellään organisaatiokulttuuriin liittyviä teorioita. Ensimmäisenä esitellään Geert Hofsteden teoria. Toisena organisaatiokulttuurin teoriana esitellään Edgar Scheinin teoria. Hofsteden ja Scheinin teorioiden lisäksi esitellään Marja Mäkipeskan ja Terttu Niemelän näkemys organisaatiokulttuurin rakenteesta. Lopuksi esitetyt organisaatiokulttuurin teorioita verrataan toisiinsa ja muodostetaan niiden perusteella tässä tutkimuksessa käytetty viitekehys.

2.1 Organisaation käsite

Käsite organisaatio voidaan määritellä eri tavoin ja käytetty määritelmä vaikuttaa siihen, miten organisaatio käsitetään. Organisaatiolla on jokin perusrakenne, jonka sisällä sovelletaan erilaisia joustavia rakenteita, kuten tiimi- tai projektirakenteita (Åberg 1997, 24; Sydänmaalakka 2012, 222). Organisaatio voidaan käsittää myös sosioteknisenä järjestelmänä, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne (Vanhala ym. 2002, 187; Peltonen 2010, 9).

Organisaatio voidaan myös määritellä sille määrättyjen tehtävien pohjalta ja organisaatiota pidetään näin keinona saavuttaa jokin päämäärä (Karlöf & Lövingsson, 2006, 11; Scott 2003, 27). Druckerin (2000, 22) mukaan organisaatio voidaan nähdä eräänlaisena työkaluna, joka auttaa työskentelemään yhdessä tuottavasti. Tällöin puhutaan tavoite- ja tehokkuusmallista, jossa organisaatio kuvataan huolellisesti suunnitelluksi järjestelmäksi, jonka tehtävän on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Organisaation keskeisemmät ominaisuudet ovat tavoitteellisuus, tehokkuus sekä tuottavuus. Nämä määrittävät organisaation olemassaolon tarkoituksen. (Harisalo 2009, 17.) Organisaation jäsenet saavat aikaan organisaation tulokset ja yritys hyötyy sitä enemmän mitä osaavimpia ja motivoituneimpia sen työntekijät ovat (Puusa & Reijonen 2011, 310).

Toista tapaa, jolla organisaatio voidaan määritellä, kutsutaan säilymismalliksi. Säilymismallissa organisaatiot ovat yhteistoiminnallisia järjestelmiä, joiden tehtävä on mahdollistaa organisaatioiden olemassaolo ja organisaatioiden toiminnan jatkuvuus. (Harisalo 2009, 17-18; Scott 2003, 26-28.) Kolmas tapa määritellä organisaatio perustuu organisaation ja sen ympäristön väliseen vuorovaikutukseen ja vaihdantaan. Tämä malli painottaa sitä, miten organisaation toimintaympäristö ohjaa organisaation kehitystä. Tätä määrittelytapaa kutsutaan avoimen järjestelmän malliksi. (Scott 2003, 29.) Organisaatio voidaan määritellä myös tulkinnallisen vuorovaikutus-mallin kautta. Tässä mallissa organisaatio ymmärretään ihmisten omien tulkintojen ja käsitysten kautta. Huomio kiinnitetään organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin ja heidän arvoihinsa ja tavoitteisiinsa. (Hatch 1997, 334-335.)

Organisaatiot voidaan lisäksi ymmärtää sosiaalisiksi toimijoiksi, jotka vaikuttavat ihmisten elämään. Organisaatiota voidaan pitää tiettyä tarkoitusta varten muodostettuna sosiaalisena rakennelmana, jolla on usein hierarkkinen luonne. (Juuti 2006, 9-10; Alvesson 2002, 25-27; Schein 2001, 204.) Organisaatio voidaan kuvata ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, joka pyrkii saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Organisaation jäsenillä on myös henkilökohtaisia tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi. (Lämsä & Hautala 2005, 9-10.)

2.2 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Organisaatio- ja yrityskulttuurin käsitteet vakiintuivat liikkeen johdon käyttöön 1980-luvulla (Juuti & Virtanen 2009, 11; Karlöf & Lövingsson 2006, 57). Organisaatiokulttuurilla on monia määritelmiä riippuen siitä, miten käsitettä lähestytään. Yhteistä näille eri määritelmille on se, että organisaatiokulttuurin avulla pyritään ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten käyttäytymiseen (Martin 2002, 4-5). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan useimmiten sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntynyttä ja tietyille ryhmälle yhteistä merkitysjärjestelmää, joka luo organisaation jäsenille yhteisen viitekehyksen. Tämä viitekehys ohjaa organisaation jäsenten toimintaa. (Martin 2002, 91; Paalumäki 2011, 316.)

Kulttuuri ymmärretään usein kokonaisuudeksi, joka ohjaa ryhmän ja siihen kuuluvan yksilön käyttäytymistä, käytöstapoja, ajatusmalleja ja arvoja (Schein 2001, 29). Tämä kokonaisuus vaikuttaa siihen, miten yksittäinen organisaatiokulttuurin osa tulkitaan ja miten uudet elementit otetaan vastaa (Paalumäki 2011, 318). Kulttuuri määrittää yksilön sekä ryhmän toimintaa eli se on tapa toimia (Valpola 2004, 14). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa jäsentensä käyttäytymiseen ja tämä käyttäytyminen vaikuttaa puolestaan organisaatiokulttuuriin (Vanhala ym. 2002, 290). Organisaation kulttuuri sisältää ne arvot ja asenteet, sekä näkyvät että näkymättömät, jotka muovaavat niitä ryhmälle tunnusomaisia ajattelu- ja toimintamalleja, joiden pohjalta ryhmän identiteetti muodostuu ja lopulta myös osaltaan yksilön identiteetti. Organisaatiokulttuuri on osa organisaatiopääomaa, johon kuuluu myös tietopääoma (Stenberg 2006, 33).

Organisaationäkemykset voidaan jakaa kahteen pääryhmään (Aaltio-Marjosola 1992, 36; Alvesson 2002, 25-26; Juuti 1997, 27). Ensimmäisen näkemyksen mukaan organisaatiolla on kulttuuri. Tällöin kulttuuri on yksi tekijä muiden tekijöiden joukossa, joka vaikuttaa organisaation toimintaan. Muita toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi strategia ja teknologia. Kulttuuria pidetään tällöin organisaation ominaisuutena ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Tämä näkemys korostaa välineellisyyttä, jossa organisaatiokulttuuri on väline tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Lämsä & Hautala 2005, 176-177; Alvesson 2002, 25-27; Vanhala ym. 2002, 291.) Tätä organisaatiokulttuurin näkemystä edustaa esimerkiksi Schein (2001).

Toisen näkemyksen mukaan organisaatio on itse kulttuuri. Tällöin korostetaan ihmisten jakaman yhteisen merkitystulkinnan osuutta. Kulttuuria tuotetaan organisaatiossa yhteisessä toiminnassa jatkuvasti. Tämän näkökannan mukaan organisaatiokulttuuri on sidoksissa ihmisten ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen. Organisaatiokulttuurin muutosprosessi on tällöin pitkäkestoinen, eikä prosessia voi täysin hallita. (Lämsä & Hautala 2005, 177.) Tätä näkökantaa edustaa muun muassa Smircich (1983). Lisäksi näitä näkemyksiä jakaa ajatus siitä, voiko

organisaatiolla olla vain yksi kulttuuri vai onko organisaatiolla monia erilaisia alakulttuureja (Lämsä & Hautala 2005, 177).

Isoherrasen (2012, 73) käsityksen mukaan esitetyt kaksi suuntausta ovat toisiaan täydentäviä, ei poissulkevia. Molemmat suuntaukset tulevat esiin varsinkin organisaatiokulttuurin muutostilanteissa, joissa kieli ja kommunikointi nousevat keskeisiksi elementeiksi (Isoherranen 2012, 73). Organisaatiokulttuuri ilmentyy organisaation retorisessa rakenteessa tiettynä kaavana, jonka mukaan esimerkiksi kieltä käytetään ja josta tulee osa siitä käyttäytymismallista, jonka kaikki organisaation jäsenet tietävät (Onnismaa 2008, 120). Organisaatiot luovat jäsenilleen yhteisen kielen ja käsitteistön. Nämä rakentuvat yleensä organisaation elämänkaaren ja kehitysvaiheiden pohjalta ja ne heijastavat yhteisön omaksumia arvoja. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 77-79.)

Yhteinen kieli ja käsitteistö yhdistävät organisaatioon kuuluvia henkilöitä ja yhteinen kieli on sosiaalista pääomaa. Tällaisena yhteisenä kielenä voidaan pitää esimerkiksi ammattisanastoa, joka yhdistää tiettyä ammattiryhmää. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1992, 503; Mäkipeska & Niemelä 2005, 77-78; Paalumäki 2011, 318.) Yhteiset arvot ja uskomukset lisäävät viestinnän onnistumista, sillä todennäköisesti viestin vastaanottaja osaa tulkita viestin sanoman oikein. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan myös määritellä mitä ja miten avoimesti yhteisössä kommunikoidaan. (Vanhala ym. 2002, 291.) Yhteisen kielen merkitys tulee esiin myös Stenbergin (2012) tekemässä tutkimuksessa, jonka mukaan organisaatiokulttuuriin liittyvinä tekijöinä ilmenivät työyhteisössä työyhteisön arvot, valta, luottamus, työilmapiiri, yhteinen kieli, tasa-arvotekijät, käyttäytymissäännöt sekä normit ja säännöt.

Erilaisille kulttuurin määritelmille on yhteistä se, että kulttuuri muodostuu arvojen, asenteiden, normien ja traditioiden kokonaisuudesta. Kulttuuria jakavat organisaation ihmiset, eli kulttuuria voidaan sekä opettaa että omaksua ja se toimii ryhmän koossapitävänä voimana. (Juuti 2006, 242.) Kulttuurin eri määritysten suurin ero on siinä, että eräiden määritysten mukaan kulttuuri on pysyvä tila ja toisaalta kulttuuri on määrittely kehitysprosessina. Jos kulttuuri määritellään pysyvänä tilana, voidaan kulttuuria analysoida, suunnitella ja opettaa. Jos taas kulttuuri koetaan enemmän kehitysprosessina, niin kulttuuria on yhteisen oppimisen ja yhteisten suhteiden luomisen kautta soveltaa vastamaan muuttuvien ja uusien tilanteiden tarpeita. (Valpola 2004, 148.)

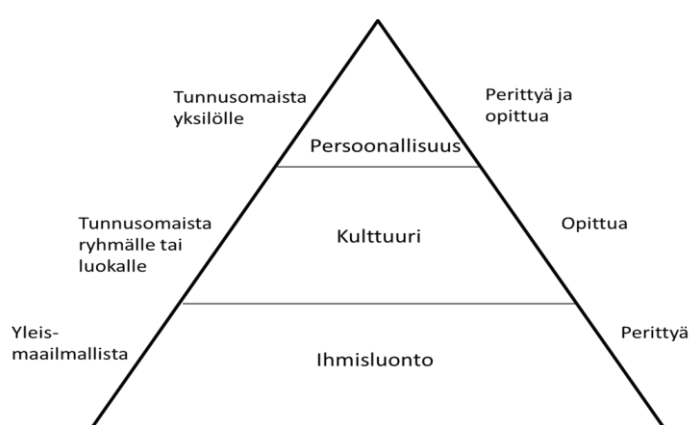
Organisaatiokulttuurin merkitys yritykselle on kaksi tahoinen. Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yrityksen kykyä organisoida oma toimintansa tavoitteiden mukaisesti ja toisaalta sillä voidaan tarkoittaa niitä toimintamalleja, joiden avulla yritys vastaa ulkoisiin vaatimuksiin (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 94; Martins & Terblanche 2003). Organisaatiokulttuurin tehtävinä on antaa identiteetti organisaatiossa työskenteleville työntekijöille, auttaa sitoutumaan orga-

nisaation päämääriin ja ylläpitää sosiaalista järjestelmää. Lisäksi se luo asioille merkityksen, joka vaikuttaa käyttäytymiseen. (Aaltonen & Junkkari 2003, 103.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 94).

Organisaatiokulttuuri voidaan katsoa koostuvan sekä formaaleista käyttäytymissäännöistä ja toimintamalleista että epävirallisista käyttäytymismalleista (Juuti & Virtanen 2009, 11). Eri-
laiset organisaatiokulttuurit tuovat vuorovaikutusta, moninaisuutta ja kyseenalaistamista organisaatioon. Tämä mahdollistaa ristiriitojen ja konfliktien kääntämisen organisaation hyödyksi, sillä liian yhtenäinen kulttuuri voi jähmettää organisaation ja toisaalta liiallinen moninaisuus saattaa aiheuttaa sekasortoa. (Aula 2000, 93.) Vahvaa organisaatiokulttuuria on pidetty hyvänä tekijänä, joka on liitetty yrityksen menestykseen. Heikkoa organisaatiokulttuuria on vastaavasti pidetty huonona tekijänä. Organisaatiokulttuurin vahvuutta voidaan mitata kattavuudella ja intensiteetillä. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaation jäsenet jakavat samat perusarvot ja intensiteetillä tarkoitetaan sitä, miten sitoutuneita jäsenet ovat näihin perusarvoihin. (Vanhala ym. 2002, 292.)

2.2.1 Hofsteden näkemys organisaatiokulttuurista

Hofsteden (1993) teoria käsittelee yleisesti kulttuuria, mutta hänen teoriaansa voidaan soveltaa myös organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Hofstede (1993, 258) määrittelee kulttuurin ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa ryhmän tai luokan jäsenet toisistaan” ja organisaatiokulttuurin vastaavasti ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaation jäsenistä”. Mielen kollektiivisessä ohjelmoinnissa Hofstede (1993, 22) kuvaa olevan kolme tasoa, jotka on esitetty kuvassa 1.

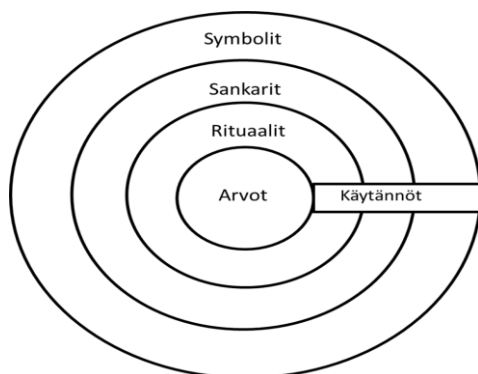


Kuva 1: Mielen ohjelmoinnin tasot (Hofstede 1993, 22)

Mielen ohjelmointi koostuu persoonallisuudesta, kulttuurista ja ihmisluonteesta. Alimpana tasona on ihmisluonne, joka Hofstede (1993, 21) kuvaa olevan kaikille yhteinen. Toisena taso-

na on kulttuuri, joka säätelee ryhmän sisällä käyttäytymistä, asenteita ja arvoja. Kulttuuri edustaa opittuja asioita. Persoonallisuus on ylin taso, joka perustuu yksilön luonteenpiirteisiin ja kokemuksiin. (Hofstede 1993, 21.)

Kulttuurin ilmenemismuotoja voidaan Hofsteden (1993, 24) mukaan kuvata hyvin neljällä käsitteellä, jotka ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Hofstede (1993) kuvaa kerrosmallin avulla näiden neljän käsitteen välisiä suhteita. Tämä malli on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2: Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede 1993, 24)

Päällimmäisenä kerroksena Hofsteden mallissa ovat symbolit. Symbolit kuvaavat sanoja, eleitä, kuvia ja esineitä, joilla on tietty merkitys ja tämän merkityksen tunnistavat samaan kulttuurin kuuluvat. Tähän luokkaan kuuluvat esimerkiksi sanat, jotka kuuluvat tiettyyn ammattikieleen sekä erilaiset status symbolit. Symboli-kerros on uloimmainen kerros, sillä uusia symboleja on helppo tuottaa ja vanhoja vastaavasti hävittää. Symboleja on myös helppo kopioida muista kulttuureista. (Hofstede 1993, 24.)

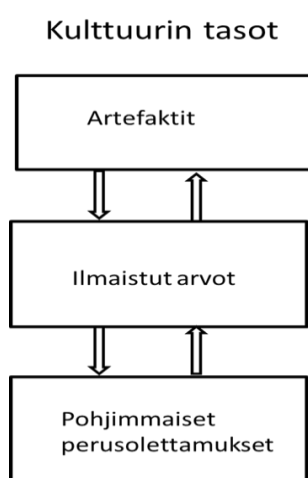
Seuraavaan kerrokseen Hofstede on sijoittanut sankarit. Sankariksi Hofstede (1993, 24-25) määrittelee elävän tai kuolleen, todellisen tai kuvitellun, henkilön, jonka luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia kulttuurissa arvostetaan ja jotka toimivat siksi myös käyttäytymismalleina. Rituaalit on sijoitettu kolmanteen kerrokseen. Rituaalia kuvataan kollektiivisiksi toiminnoiksi, jotka ovat teknisessä mielessä tarpeettomia asetetun päämäärän saavuttamiseksi, mutta joita jossakin kulttuurissa pidetään välttämättöminä sosiaalisesti ja joita noudatetaan niiden itsensä vuoksi. Esimerkkinä rituaaleista voidaan mainita tervehtimisen tai erilaiset sosiaaliset seremoniat. (Hofstede 1993, 25.)

Hofsteden mallissa symbolit, sankarit ja rituaalit on sijoitettu käytäntöjen alle. Nämä kolme kerrosta ovat ulkopuolisen havaittavissa, mutta niiden kulttuurimerkitys on näkymätön. Merkitys tulee näkyväksi ulkopuoliselle tarkkailijalle kulttuuriin kuuluvan yksilön käytöksen ja toimien kautta. (Hofstede 1993, 25.) Kulttuurin sisimmäisen osan muodostavat arvot. Hofsteden

(1993) mukaan ”arvot ovat yleisiä taipumuksia suosia joitakin asiantiloja muiden kustannuksella”. Arvot ovat suunnattuja tunteita, joilla on sekä hyvät että huonot puolensa. Arvot käsittelevät esimerkiksi hyvää pahan vastakohtana, rumaa kauniin vastakohtana tai järjetöntä järkevän vastakohtana. (Hofstede 1993, 25-26.)

2.2.2 Scheinin näkemys organisaatiokulttuurista

Edgar H. Scheinin (2001) mukaan kulttuuria voidaan tarkastella kolmitasoisien mallin kautta. Mallissa esitetyt tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin äänettömään ja näkymättömään. Scheinin organisaatiokulttuurin malli on kuvattu kuvassa 3.



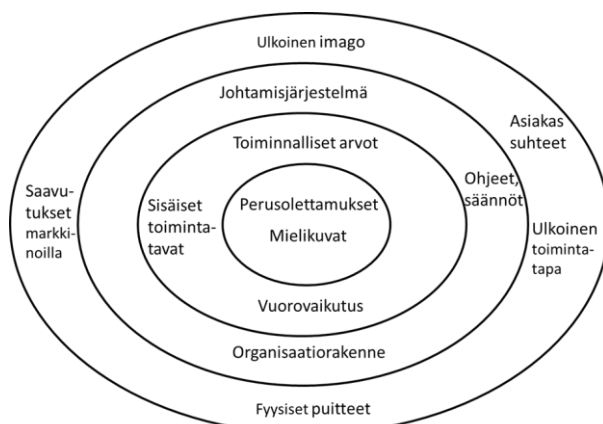
Kuva 3. Kulttuurin tasot ja niiden väliset suhteet (Schein 2001, 30)

Scheinin (2001) mielestä ulointa, näkyvää tasoa voidaan kuvata artefakteina, jotka ovat näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja, mutta joita voi olla vaikea tulkita. Artefaktien tasolla kulttuuri näkyy selvästi ja sillä on emotionaalinen vaikutus. Mutta pelkkien artefaktien perusteella ei pystytä sanomaan, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät juuri tietyllä tavalla tai miksi organisaatio on rakentunut sellaiseksi kuin se on. (Schein 2001, 31-32.)

Seuraavana tasona näkymättömämpään päin on Scheinin (2001) mielestä ilmaistut arvot eli strategiat, päämäärät ja filosofiat. Näkyvää käyttäytymistä ohjaa kulttuurin syvemmällä oleva, ajattelun ja käsitysten, taso. (Schein 2001, 32-34.) Scheinin (2001) mallissa alin taso on pohjimmaiset perusolettamukset, jotka ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä ja oletuksia. Nämä yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä, muodostavat kulttuurin ytimen. (Schein 2001, 34-35.)

2.2.3 Mäkipeskan ja Niemelän esittämä organisaatiokulttuurin rakenne

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) esittämässä organisaatiokulttuurin mallissa on yhdistetty sekä Hofsteden (1993) että Scheinin (2001) organisaatiokulttuurin teorioita. Organisaatiokulttuurin esittämistapa muistuttaa Hofsteden (1993) käyttämää esitystapaa. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 62) mukaan organisaatiokulttuurin rakennetta voidaan kuvata kehämäisenä rakenteena, joka muodostuu sisäkkäisistä vyöhykkeistä, kuten kuvassa 4 on esitetty.



Ulkoinen kuva: imago, viestintä, markkinointi, asiakassuhteet, asema markkinoilla

Organisaatiotaso: rakenne, johtamisjärjestelmä, normit, säännöt

Työyhteisötaso: tiimit, verkostot, tiedon kulku, vuorovaikutus, arvot

Syvä rakenne: mielikuvat, uskomukset, perusolettamukset, tunteet

Kuva 4: Organisaatiokulttuurin rakenne (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62)

Mallissa uloimman kerroksen muodostavat ne tekijät, jotka näkyvät organisaatiosta ulospäin ja muokkaavat näin organisaation ulkopuolisten tahojen käsitystä organisaatiosta. Ulkoisen kuvan kehä on yleensä organisaation tietoisien ja tavoitteellisten toiminnan tulos, johon voidaan vaikuttaa konkreettisilla toimenpiteillä, kuten esimerkiksi viestinnällä ja ulkoisilla suhteilla. Myös seuraavaa kehää, organisaatiotason kehää, voidaan kehittää tietoisella toiminnalla, kuten tietynlaisella organisaatorakenteella, johtamisjärjestelmällä ja toimintaa ohjaavilla säännöillä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 63-64.)

Mallissa kuvattu työyhteisötaso koostuu ihmisten välisestä kommunikaatiosta sekä sosiaalisesta järjestelmästä. Tämä kehä sisältää tiedon kulun, vuorovaikutuksen määrän ja laadun sekä erilaiset yhteistyömuodot, kuten esimerkiksi tiimityöskentelyn tai verkostot. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 65.) Sisimmäinen kehä, jota kutsutaan syväkenteeksi, sisältää yhteisössä vallitsevat arvot ja arvostukset, uskomukset ja tunteet (Mäkipeska & Niemelä 2005, 65). Syväkenteeseen kuuluvat yhteiset uskomusjärjestelmät, mihin organisaatiossa olevien ihmisten ajattelu, vuorovaikutus ja toiminta perustuvat. Syvä rakenne on hitaimmin ja vaikeammin

muutettavissa oleva organisaatiokulttuurin osa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 74.)

2.2.4 Eri teorioiden vertailua

Hofsteden (1993) ja Scheinin (2001) teorat organisaatiokulttuurista ovat hyvin samankaltaiset. Molempien teorioiden näkyvin taso, ylin tai uloin kerros, sisältää kulttuurin näkyvimmit osat, kuten erilaiset symbolit, eleet ja puhuttu kieli. (Schein 2001, 30-32; Hofstede 1993, 24.) Samoin mallit ovat hyvin yhteneväiset syvimmällä eli alimmalla tasolla. Scheinin (2001) mallissa alimman tason muodostavat pohjimmaiset perusoletukset eli itsestään selvät uskomukset, käsitykset ja tunteet (Schein 2001, 34-36). Hofsteden (1993) sipulimallin sisin kerros muodostuu arvoista, joita hän kuvaa suunnatuiksi tunteiksi (Hofstede 1993, 25-26). Molemmissa teorioissa kulttuurin syvintä tasoa kuvataan näkymättömäksi ja alitajuiseksi, jota on vaikea havaita (Schein 2001, 32; Hofstede 1993, 25). Samoin Mäkipeskan ja Niemelän (2005) esittämä organisaatorakenne perustuu samaan ajatukseen siitä, että organisaatiokulttuurin ydin, syvin taso, on näkymättömin ja vaikeammin muutettavissa oleva osa.

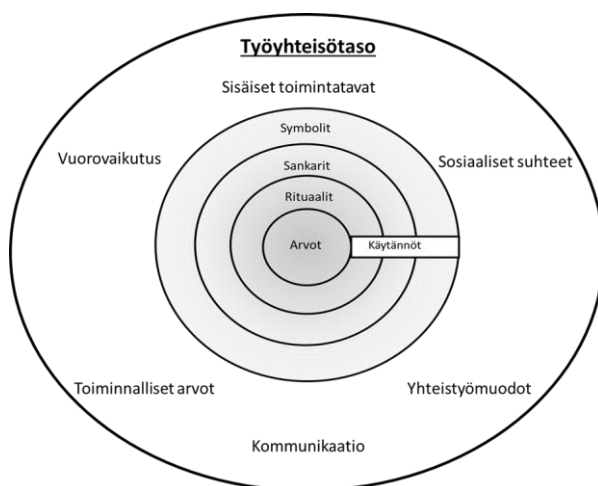
Hofsteden (1993) mallissa rituaalit on kuvattu omaksi kulttuurin kerrokseksi. Rituaaleilla Hofstede (1993) tarkoittaa ”kollektiivisia toimintoja, jotka teknisessä mielessä ovat tarpeettomia jonkin päämäärän saavuttamiseksi, mutta joita jossakin kulttuurissa pidetään sosiaalisesti välttämättöminä ja siksi noudatetaan niiden itsensä vuoksi” (Hofstede 1993, 25). Schein (2001) sisällyttää tällaiset kollektiiviset toiminnot lähinnä perusoletuksiin eli alimmalle, vähiten näkyvälle, kulttuurin tasolle. Schein (2001) kuvaa, että kulttuurin ytimenä ovat arvot, uskomukset ja oletukset, jotka on yhdessä opittu (Schein 2001, 35). Osa Hofsteden (1993) kuvaamista kollektiivisista toiminnoista voidaan löytää Scheinin (2001) pohjimmaisista perusoletuksista. Lisäksi osa Hofsteden (1993) rituaaleista voidaan löytää Scheinin (2001) mallin keskimmaisesta kerroksesta, ilmaistuista arvoista. Imaistut arvot ovat niitä arvoja, joita organisaatio arvostaa ja ne saattavat ilmeitä eri tavoin. (Schein 2001, 32-34.) Mäkipeskan ja Niemelän (2005) organisaatorakenteessa Hofsteden (1993) kuvaamat rituaalit voidaan löytää kolmesta ulommaisesta kerroksesta.

Hofsteden (1993) mukaan yksi kulttuurin ilmenemistaso on sankarit, jotka edustavat kulttuurissa arvostettuja luonteenpiirteitä ja toimivat näin käyttäytymismalleina (Hofstede 1993, 24). Tällaista tasoa ei Scheinin (2001) esittämässä mallissa ole. Schein (2001) sijoittaa organisaation arvostamat arvot mallissaan alimmalle tasolle, pohjimaisten perusoletuksien tasolle, sekä niiden ilmentymän keskimmaiselle, ilmaistujen arvojen, tasolle (Schein, 32-36). Mäkipeskan ja Niemelän (2005) organisaatorakenteen mallissa ei erikseen käsitellä sankareita, luontevammin heidät voisi sijoittaa rakenteessa kuvattuun työyhteisötasoon.

Hofsteden (1993) esittämässä sipulimallissa kuvataan kaikki kulttuurin kerrokset käytännön käsitteen alle. Käytännöllä Hofstede (2005) tarkoittaa sitä kulttuurin ilmenemistä, joka näkyy organisaation ulkopuolelle, mutta joka kuitenkin pohjautuu muille näkymättömään, organisaation sisäiseen, tapaan toimia (Hofstede & Hofstede 2005, 8). Scheinin (2001) tai Mäkipeskan ja Niemelän (2005) esittämässä malleissa tätä käytännön osuutta ei kuvata yhtä selvästi kuin Hofsteden (1993) mallissa.

2.3 Organisaatioteorioiden pohjalta johdettu teoreettinen viitekehys

Tähän tutkimukseen valittiin teoreettisen viitekehysten perustaksi Hofsteden (1993) näkemys organisaatiokulttuurista ja sen tasoista. Lisäksi teoreettista viitekehystä täydennettiin Mäkipeskan ja Niemelän (2005) kuvaamalla työyhteisötasolla. Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5: Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin järjestelmien yhdistämisprojektissa ja Hofsteden (1993) teoriassa kuvataan selkeämmin kulttuurin vaikutus organisaation käytännön toimintaan kuin vastaavassa Scheinin (2001) tai Mäkipeskan ja Niemelän (2005) teoriassa. Lisäksi Hofsteden (1993) teoriassa on esitetty omana kerroksenaan sankarit ja heihin liittyvät arvot sekä roolimallit. Tutkimuksen kohteensa olleessa projektissa työskenteli yhdistettävien järjestelmien asiantuntijat sekä liiketoimintapuoletta että ICT-organisaatiosta. Heitä voidaan tässä tutkimuksessa ajatella edustavan sankareita, sillä heidän asiantuntijuuteensa perustuvat ne arvot ja roolimallit, joita organisaatioissa arvostetaan.

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) esittämä työyhteisötaso, joka sisältää ihmisten välisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen sekä eri yhteistyömuodot muodostaa tässä viitekehyksessä

sen taustan mitä vastaan Hofsteden(1993) mallia tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevassa projektissa.

3 Tutkimusmetodologian kuvaus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetty strategia ja se miten siihen on päädytty tässä tutkimuksessa. Ensin tarkastellaan mistä valitussa strategiassa on kyse, sekä pyritään tunnistamaan menetelmän vahvuudet ja heikkoudet. Lopuksi arvioidaan, miten hyvin valittu strategia sopi tähän tutkimukseen.

Tutkimuksessa käytettävällä tutkimusstrategialla tarkoitetaan menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 132; Alasuutari 2011, 82). Tutkimusstrategian valinta tutkimuksessa perustuu tutkimusongelman tai tutkimustehtävän vaatimuksiin ja tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin, Hirsjärven ym. (2010, 132) mukaan ”tutkimusstrategian samoin kuin yksittäisen tutkimusmetodienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta.” Tutkimusongelman luonne määrittelee sen, miten ongelmaa tutkitaan (Miles & Huberman 1994, 22; Flyvbjerg 2001).

Tutkimusmetodi on tutkimusstrategiasta erotettava suppeampi käsite, joka koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tuotetaan havaintoja sekä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voidaan muokata ja tulkita (Hirsjärvi ym. 2010, 132; Alasuutari 2011, 82). Tamminen (1993, 53) mainitsee, että tieteellinen menetelmä on sarja toimintoja, jolla pyritään toteuttamaan metodin määrittelemä tehtävä ja näin saavuttamaan tietämisen tila. Tutkimusmetodin tehtävä on vastata siihen, miten tietoa saadaan ja menetelmän vastaavasti siihen, kuinka tiedon keruu toteutetaan (Tamminen 1993, 52; Järvenpää & Kosonen 1996, 6; Hirsjärvi ym. 2010, 132).

3.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote

Tutkimus voidaan luokitella kvantitatiiviseksi tai kvalitatiiviseksi ja tämän lisäksi nämä kaksi eri analyysitapaa voidaan pitää tietyssä mielessä toistensa jatkumoina, ei vastakohtina tai toisensa pois sulkevin analyysimalleina (Alasuutari 2011, 32). Kvantitatiivinen tutkimus on lähtöisin luonnontieteistä ja tässä tutkimusotteessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista, jolloin tieto on peräisin aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä, joka perustuu havaintoihin. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat aiemmat teoriat sekä johtopäätösten tekeminen aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely, havaintoaineiston soveltuvuus määrälliseen ja numeeriseen mittaukseen sekä tutkimusaineiston tarkka otantasuunnitelma. Tutkimusaineisto saatetaan tilastollisesti käsitel-

tävään muotoon, jotta aineistosta voidaan tehdä päätelmät tilastollisen analyysin keinoin. (Hirsjärvi ym. 2010, 139-140; Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 12.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen eli etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa (Alasuutari 2011, 37). Kvantitatiivisen tutkimusotteen perustana pidetään deduktiivista prosessia, jossa edetään yleistyksistä yksityiskohtaiseen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 25; Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 20). Deduktiivisessa päättelyssä päätelmän perusteluiden ollessa tosia, on myös johtopäätös tosi (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 21).

Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä (Denzin & Lincoln 2008, 14; Tuomi & Sarajärvi 2009, 22). Kvalitatiivinen tutkimus lähtee todellisen elämän kuvaamisesta ja sen tavoitteena on löytää tai tuoda esiin tosiasioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 161). Kvalitatiivisen tutkimuksen ajatuksena on löytää tutkimusaineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsennyksiä ja merkityksiä, ennen kuvailematonta tapaa ymmärtää ympäröivää inhimillistä todellisuutta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perusta on usein induktiivisessa prosessissa, jossa perustelut tukevat johtopäätöstä, mutta päättely ei ole täysin sitova. Tällöin edetään yksityiskohtaisesta yleistyksiin. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 21,55-56.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimusaineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tarkoituksena on tutkia aineistoa mahdollisimman monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164; Eskola & Suoranta 2005, 61; Järvenpää & Kosonen 2000, 19.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on jonkin ilmiön ymmärtäminen eikä niinkään tilastollisen yhteyden etsiminen (Eskola & Suoranta 2005, 61, Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään siihen merkitykseen, mikä tutkittavalla ilmiöllä on omassa asiayhteydessään (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 12; Varto 1996, 26). Tutkimussuunnitelma saattaa elää tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2010, 164; Eskola & Suoranta 2005, 15-16).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon lähteenä on usein sanojen muodossa oleva data. Puhuttuna kielenä tai tekstin muodossa olevaa dataa saadaan sekä havainnoimalla, haastattelemalla että erilaisista dokumenteista (Miles & Huberman 1994, 9). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus keskittyy analysoimaan tutkittavat tapaukset mahdollisimman tarkasti (Patton 2002, 230; Eskola & Suoranta 2005, 18). Teoria rakennetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa empiirisen aineiston perustella, jolloin voidaan puhua aineistolähtöisestä analyysistä (Eskola & Suoranta 2005, 19).

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys ohjasi kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaan, sillä tutkimusongelman luonteen avulla määritellään, miten ongelmaa tutkitaan (Miles & Huberman 1994, 22; Flyvbjerg 2001). Tutkimus lähti todellisen elämän kuvaamisesta ja sen tavoitteena oli saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman tarkka kuva. Tavoitteena oli myös tutkittavan ilmiön merkityksen ymmärtäminen tutkimuksen kohteena olleessa projektissa. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 12; Varto 1996, 26.)

Tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa käytettiin haastatteluilla saatua materiaalia, jolloin tiedon lähteenä on sanojen muodossa oleva data. Tämä tukee osaltaan kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttöä. Paalumäki (2011, 329) pitää organisaatiokulttuurin tutkimisessa kvalitatiivisen tutkimusotteen etuna monipuolisen ja rikkaan kuvan saamista tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne (Puusa & Juuti 2011, 47). Kvalitatiivisen tutkimusotteen etuina ovat myös aineistonkeruun joustavuus ja mukautuvuus erilaisiin konteksteihin (Jung, Scott, Davis, Bower, Whalley, McNally & Mannion 2009).

3.2 Tutkimusstrategian valinta

Tutkimusstrategian valintaan vaikuttaa tutkimusongelman luonne. Luonteen avulla määritellään se, miten ongelmaa tutkitaan. (Miles & Huberman 1994, 22; Flyvbjerg 2001.) Tämän tutkimuksen tarkoituksen oli selvittää, miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin kahden eri liiketoiminta-alueen järjestelmien yhdistämisprojektissa. Tutkimuksen tutkimusstrategian valinnassa vertailtiin toimintatutkimusta ja tapaustutkimusta. Runesonin ja Höstin (2009) mukaan tapaustutkimus sopii hyvin ohjelmistotuotantoa koskeviin tutkimuksiin, joissa tutkitaan ajankohtaista ilmiötä (Runeson & Höst 2009, 132). Toimintatutkimusta käytetään puolestaan usein ihmistieteissä, sosiaalisen näkökulmansa ansiota, lisäksi se soveltuu myös muille tieteenaloille, kuten tietojärjestelmätieteeseen (Avison, Lau, Myers & Nielsen 1999, 94).

Yinin (2009) sekä Eisenhardin (1989) mukaan tapaustutkimus voi käsittää yhden tapauksen tai useamman tapauksen samasta aiheesta sekä useita analyysin tasoja myös yhden tapauksen sisällä. Tapaustutkimuksessa kerätään monipuolista aineistoa tutkittavasta tapauksesta ja pyritään tämän aineiston pohjalta kuvaamaan tapausta mahdollisimman tarkasti (Eisenhardt 1989, 535; Dubé & Paré 2003, 615; Yin 2009, 114). Tapaustutkimusta voidaan käyttää pääasiassa kolmeen eri tarkoitukseen eli kuvamaan ilmiötä, rakentamaan teoriaa tai teorian testaamiseen (Eisenhardt 1989, 535). Yinin (2009, 8-10) mukaan tapaustutkimus vastaa kysymykseen "miten" tai "miksi". Tässä tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, joten tapaustutkimus oli tarkoitukseltaan tutkimukseen sopiva. Tutkimuksen tutkimuskysymys esitettiin muodossa "miten", joten myös tutkimuskysymyksen muoto sopi tapaustutkimukseen.

Toimintatutkimus on osallistuvaa tutkimusta, jonka tavoitteena on ratkaista organisaatiossa esiintyvä käytännön ongelma ja luoda yhtä aikaa uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58; Kuusela 2005, 10; Kuula 2001, 11). Toimintatutkimuksessa yhdistetään näin sekä toiminta ja tutkimus ja niitä toteutetaan samanaikaisesti. Toimintatutkimus soveltuu tutkimukselliseen kehittämistyöhön, sillä sen avulla pyritään todellisuuden muuttamiseen, mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta (Ojasalo ym. 2009, 59-60; Kuusela 2005, 9). Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua ongelman määrittystä ja ongelman ratkaisupyrkimystä, jolla on myös käytännön hyötyä (Baskerville 1999, 6). ”Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat” (Ojasalo ym. 2009, 58).

Näiden kahden lähestymistavan peruseroina voidaan pitää tutkimuksen tarkoitusta ja tutkijan asemaa tutkittavaan ilmiöön nähden. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoitsija, joka ei osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan, vaan pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Toimintatutkimuksessa taas tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja pyrkii aktiivisesti aikaansaamaan muutoksen toiminnassa. (Kananen 2009, 23.) Kananen (2012) on verrannut eri tutkimusotteiden ja menetelmien ominaisuuksia ja tämän vertailun tulokset näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1: Eri tutkimusotteiden ja menetelmien ominaisuuksien luokittelua mukaillen Kananen (2012, 27)

Tekijä	Tutkimusotteet		Moniotteiset tutkimukset	
			Monistrategiset tutkimukset	
	Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus	Case-tutkimus	Toimintatutkimus
Teorian ja käytännön suhde	Induktio eli käytännöstä teoriaan	Deduktio eli teoriasta käytäntöön	Abduktio	Abduktio eli teorian ja käytännön vuorovaikutus
Tutkimuksen tarkoitus	Ymmärtäminen	Ymmärtäminen Ennustaminen	Ymmärtäminen	Vaikuttaminen muutos
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen osallistuja	Ulkopuolinen havainnoija	Ulkopuolinen osallistuja	Aktiivinen toimija
Tutkimuskysymykset	Avoimet kysymykset Teemat	Strukturoidut kysymykset	Lähtökohtaisesti avoimet kysymykset	Lähtökohtaisesti avoimet kysymykset
Vastaukset	Tekstiä, kuvailevaa	Lukuja, määrällisiä	Avoimia	Avoimia

Tähän tutkimukseen valittiin strategiaksi tapaustutkimus. Valinnan perusteluina olivat tutkimuksen tarkoitus ja tutkijan rooli. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, saada tutkittavasta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa (Hirsjärvi ym. 2010, 134). Tutkijalla ei ole ollut olennaista mahdollisuutta vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön (Benbasat, Goldstein & Mead 1987, 371). Tässä tutkimuksessa tutkijan roolina oli olla ulkopuolinen tarkkailija, ei aktiivinen toimija. Toimintatutkimus ei soveltunut tähän tutkimukseen, koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, ei muuttaa todellisuutta (Ojasalo ym. 2009, 59-60; Kuusela 2005, 9). Tutkijalla ei myöskään ollut mahdollisuutta osallistua tutkittavan projektin toimintaan, mikä olisi ollut edellytyksenä toimintatutkimuksen valinnalle (Ojasalo ym. 2009, 58; Kuusela 2005, 10; Kuula 2001, 11).

3.3 Tutkimusstrategian kuvaus ja sopivuus

Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen aineisto voi olla joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista tai molempia (Eisenhard 1989, 534-535; Jensen & Rodgers 2001, 237). Metsämuurosen (2008, 18) mukaan tapaustutkimus voidaankin ymmärtää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi. Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto oli kvalitatiivista, joka osaltaan puolsi tapaustutkimuksen sopivuutta tutkimuksen tutkimusstrategiaksi.

Tapaustutkimusta voidaan tehdä yhden tapauksen tutkimuksena tai monen tapauksen tutkimuksena (Yin 2009, 46; Eisenhard 1989, 534; Benbasat, Goldstein & Mead 1987, 373). Yhden tapauksen tutkimuksessa tapaustutkimuksen kohde voidaan valita eri tavoin, se voi olla mahdollisimman tyypillinen tapaus tai se voi olla myös jonkinlainen rajatapaus tai poikkeuksellinen tapaus (Eskola & Suoranta, 2005, 65; Hirsjärvi & Hurme 2011, 58). Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus ei ole määrätty otos isommasta kokonaisuudesta eikä sitä tutkimalla pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset sekä sosiaaliset tilanteet ja yhteydet (Ojasalo ym. 2009, 53). Tämä tutkimus kohdistui konsernissa käynnissä olleen järjestelmien yhdistämishankeen ensimmäiseen toteutettuun yhteen osaprojektiin. Tämä projekti voitiin luokitella poikkeukselliseksi tapaukseksi konsernissa, sillä vastaavanlaista projektia ei konsernissa ollut ennen toteutettu.

Woodsiden (2010) mukaan tapaustutkimuksen tavoite voi olla kuvata, ennakoida, selittää tai hallita henkilöä, eläintä, ryhmää tai prosessia (Woodside 2010, 1, 11). Järvenpää ja Kosonen (1996, 19) kuvaavat tapaustutkimuksen ensisijaiseksi tavoitteeksi mahdollisimman monipuolisen kokonaisuuden hahmottamisen. Sen avulla pystytään ymmärtämään sosiaalisia ilmiöitä, joihin liittyy erilaisia muuttujia ja yhteyksiä (Gummesson 2007, 229; Yin 2009, 4).

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin kahden eri liiketoiminta-alueen järjestelmien yhdistämisprojektissa. Staken (1995,4) mukaan tärkeimpiä kysymyksiä tapaustutkimusta tehtäessä on se, mitä tapauksesta voidaan oppia. Tämä Staken (1995) esittämä oppimisen näkökulma oli tämän tutkimuksen kohdalla tärkeä, sillä tutkimuksen kohteena ollut projekti oli kehittämishankkeen ensimmäisiä projekteja ja siitä saatua informaatiota voidaan käyttää jatkossa muiden samankaltaisten projektin suunnittelussa.

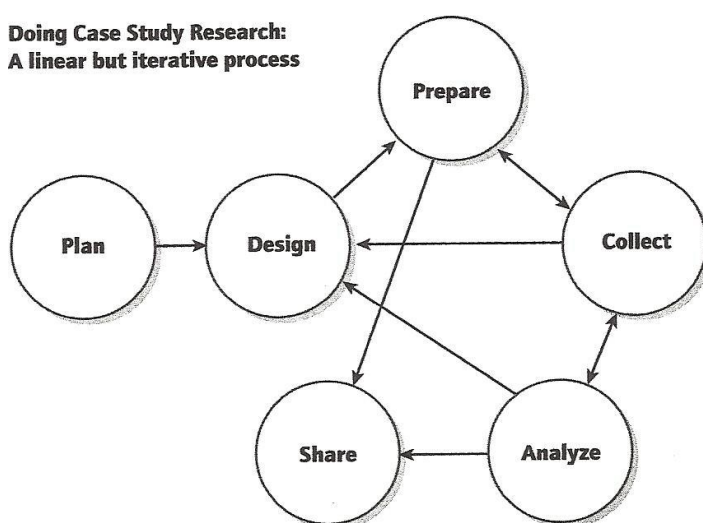
Organisaatiokulttuuri on monimutkainen sosiaalinen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri tekijät ja jossa on monia eri tasoja. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia monimutkaista ilmiötä. Tämä tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tutkitavasta sosiaalisesta ilmiöstä. Myös Staken (1995) esittämä oppimisen näkökulma puolsi tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen valintaa.

4 Tutkimuksen vaiheet

Tässä luvussa käydään läpi Yinin (2009,1) kuvaamat tapaustutkimuksen vaiheet ja niiden toteutus tässä tutkimuksessa.

Yin (2009, 1) jakaa tapaustutkimusprosessin kuuteen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat tutkimuksen suunnitteluvaihe (Plan), toteutuksen suunnittelu (Design), tutkimuksen valmistelu (Prepare), aineiston kerääminen (Collect), tietojen analysointi (Analyze) sekä tulosten jakaminen (Share). Tämän tapaustutkimuksen etenemisessä käytettiin Yinin (2009) esittämää lineaarisen ja iteratiivisen vaiheistuksen mallia, joka on kuvattu kuvassa 6.

**Doing Case Study Research:
A linear but iterative process**



Kuva 6: Yinin esittämät tapaustutkimuksen lineaariset ja iteratiiviset vaiheet (Yin 2009, 1)

4.1 Tutkimuksen suunnitteluvaihe (Plan)

Yin (2009) iteratiivisessa tapaustutkimuksen etenemismallissa ensimmäisenä vaiheena on suunnitelmavaihe. Tähän vaiheeseen Yin (2009) kokoa tutkimuskysymysten tunnistamisen, tutkimusmenetelmien vertailun ja valinnan. Lisäksi tähän vaiheeseen kuuluu tutkimuksen vahvuuksien ja rajoitusten ymmärtäminen. (Yin 2009, 2.) Tapaustutkimukselle voidaan Yinin (2009,8) mukaan määritellä kolme pääkriteeriä, joiden avulla voidaan päätellä, sopiiko tapaustutkimus tehtävään tutkimukseen. Pääkriteerit ovat tutkimuskysymyksen muoto eli millaiseen kysymykseen tutkimuksella on tarkoitus vastata, tutkijan mahdollisuus vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen ja tutkimuksen sijoittuminen ajallisesti nykyhetkeen. Taulukossa 2 on verrattu tapaustutkimusta muihin sosiaalitieteellisiin lähestymistapoihin.

Taulukko 2: Tapaustutkimus verrattuna muihin lähestymistapoihin (Yin 2009, 8)

Lähestymistapa	Tutkimuksella vastattava kysymys	Vaaditaanko tapatumien kontrollia	Onko kyse nykyhetken tapahtumasta
Koe	kuinka, miksi	kyllä	kyllä
Survey	kuka, mitä, missä, kuinka moni, kuinka paljon	ei	kyllä
Arkistoanalyysi	kuka, mitä, missä, kuinka moni, kuinka paljon	ei	kyllä/ei
Historia	miten, miksi	ei	ei
Tapaustutkimus	miten, miksi	ei	kyllä

Yinin (2009) mukaan tapaustutkimus eroaa kokeellisesta tutkimuksesta siinä, että tutkija ei voi kontrolloida tutkittavaa ilmiötä ja historian tutkimuksesta siinä, että tapaustutkimus suuntautuu nykyaikaan. Survey-tutkimuksessa ja arkistoanalyysissä haetaan vastausta eri kysymyksiin kuin tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimus soveltuu yleensä sellaisiin tutkimuksiin, joissa voidaan rajata tutkimuskohdetta joko kategorisesti, jolloin tarkastellaan jotakin tiettyä yksikköä tai joukkoa, tai funktionaalisesti, jolloin tarkastellaan toiminnallisia kokonaisuuksia tai tapahtumasarjoja. Lisäksi tutkittavaksi tapaukseksi voidaan erottaa tilanne. (Laitinen 1998, 20-21.) Tapaustutkimuksessa tutkijalla ei ole olennaista mahdollisuutta vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen (Benbasat, Goldstein & Mead 1987, 371).

Yinin (2009, 14-15) mukaan tapaustutkimusta kohtaan on esitetty kritiikkiä. Tapaustutkimuksen ongelmana pidetään sitä, että sitä ei pidetä kurinalaisena, säännöllisenä menetelmänä ja tutkimus saattaa kestää kauan (Yin 2009, 14-15). Tapaustutkimuksen heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että siinä saadut tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä muihin tapauksiin ja näin se ei tarjoa pohjaa tieteelliselle yleistämiselle (Runeson & Höst 2009, 132). Kananen (2012, 28) mukaan tapaustutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida yleistää, sillä ne pätevät vain tutkitun tapauksen osalta. Valittu tutkimuskohde ei ehkä edusta tyypillistä tapausta, vaan se on voitu valita tutkimuksen kohteeksi muulla perusteella. Laadullisen tutkimuksen tuloksien arviointiin vaikuttaa tutkijan oma subjektiivinen näkemys ja kokemus. (Kananen 2012, 28.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin tapaustutkimukseen. Tapaustutkimuksen tutkimuskysymys on muodoltaan yleensä ”miten” tai ”miksi”. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys on, miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin järjestelmien yhdistämisprojektissa, jolloin tutkimuskysymyksen muoto puoltaa tapaustutkimuksen valintaa. Tämä tutkimus keskittyy nykyajan tapahtumiin, joten historiikki ei ole sopiva lähestymistapa. Tutkimus ei vaadi käyttäytymisen valvontaa, eikä tutkimuskysymystä selvitetä kokeellisin keinoin. Tapaustutkimus sopii tämän tutkimuskysymyksen vastaamiseen myös siksi, että tutkijalla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa tutkittavaan tapaukseen.

4.2 Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu (Design)

Yinin (2009, 26-27) mukaan tapaustutkimuksessa tulee huomioida hyvä tutkimuksen suunnittelu (Design). Tämä suunnittelu mahdollistaa pääsemisen tutkimuskysymyksiin avulla kohti vastauksia ja johtopäätöksiä. Yinin (2009, 26-27) mukaan tapaustutkimuksen suunnitteluvaiheen tärkeimmät kohdat ovat tutkimuskysymykset ja analyysiyksiköt, tutkimuksen mahdolliset väitteet, logiikka, jolla tutkimuksen havainnot liitetään väitteisiin sekä ne kriteerit, joilla tutkimuksen löydöksiä tulkitaan. Tutkimuksen analyysiyksikkö määrittää analysoitavan kokonaisuuden eli kertoo ketä ja mitä asioita tutkimuksessa analysoidaan ja mitä tietoja kerätään (Trochim 2006). Yinin (2009, 30) mukaan analyysiyksikkö liittyy kiinteästi tutkimuskysymykseen ja se tarkentuu tutkimuskysymyksen tarkentumisen myötä. Suunnitteluvaiheessa määritellään tapaustutkimuksessa käytettävä teoria (Yin 2009, 27-35).

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa eri tavalla, joko yhden tapauksen tapaustutkimuksena tai useamman tapauksen tapaustutkimuksena. Lisäksi sekä yhden tapauksen tapaustutkimus että useamman tapauksen tapaustutkimus voi sisältää useamman eri analyysiyksikön. (Yin 2009, 46-64.) Tässä tutkimuksessa oli kyse yhden tapauksen tapaustutkimuksesta, jossa analyysiyksiköitä oli yksi.

4.3 Tutkimuksen valmistelu (Prepare)

Tapaustutkimuksen valmisteluvaihe (Prepare) sisältää Yinin (2009, 66-98) mukaan harjoittelua, koetapausten toteutusta sekä tietojen keräyssuunnitelman laadintaa. Tapaustutkimuksen valmisteluvaihe tulee tehdä huolellisesti ennen tiedonkeruun aloittamista. Tutkimusaineiston kerääminen on vaativaa ja tutkija saattaa joutua arvioimaan uudelleen kysymyksen asettelua. Lisäksi tutkimusaineistoa saatetaan joutua täydentämään lisäkysymyksillä, laajentamaan uusiin vastaajaryhmiin tai hankkimaan lisää tausta-aineistoa. (Yin 2009, 67-69.)

Tämän tapaustutkimuksen valmisteluvaiheessa selvitettiin tarkemmin tapaustutkimuksen vaiheita ja laadittiin tiedonkeräyssuunnitelma sekä tutkimuksen aikataulu. Tiedonkeräyssuunnitelmassa hahmoteltiin, miten tutkimus tultaisiin toteuttamaan ja miten projektiryhmän jäseniä tultaisiin haastattelemaan.

4.4 Aineiston kerääminen (Collect)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelminä yleisesti haastatteluita, kyselyitä, havainnointia ja dokumentteihin perustuvaa tietoa. Näitä menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä tutkimusongelman ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä eri aineistolähteitä ja käyttää useampaa lähdettä (Eisenhardt 1989, 534; Dubé & Paré 2003, 615; 535; Yin 2009, 114). Tätä kutsutaan triangulaatioksi (Yin 2009, 114-117). Yinin (2009, 98-114) mukaan tapaustutkimuksessa tutkimusaineiston keräämisellä (Collect) on kuusi yleisimmin käytettyä lähdettä. Nämä ovat haastattelut, dokumentit, arkistomateriaalit, vapaa havainnointi ja seuraaminen, osallistuva havainnointi sekä fyysiset artefaktit (Yin 2009, 98-114). Yhtenä tärkeimmistä tiedon lähteistä Yin (2009, 106) pitää haastatteluja.

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähteinä haastattelua ja organisaatiokulttuuriin liittyvää kirjallisuutta sekä muita dokumentteja ja julkaisuja. Tutkimuksen alussa perehdyttiin organisaatiokulttuuria ja järjestelmäkehitystä käsittelevään kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu.

4.4.1 Haastattelutavan valinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksi tiedonkeruun päämenetelmistä on haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Hirsjärvi ym. 2010, 205). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 14) mukaan "haastattelu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on joustava, moniin lähtökohtiin ja tarkoi-

tusperiin sopiva menetelmä." Haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta, sillä haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, tarkentaa tai selventää kysymystä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi haastattelija voi samalla, haastattelun aikana, toimia havainnoitsijana eli vastausten lisäksi haastattelija voi havainnoida myös sen miten vastaukset annetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Runesonin ja Höstin mukaan etnografiset lähestymistavat, kuten haastattelut ja havainnointi, ovat yleisiä tapoja kerätä tutkimusaineistoa tapaustutkimuksissa (Runeson & Höst 2009, 135).

Haastattelut voidaan jakaa eri tyypeiksi ottamalla huomioon mikä on kysymysten muotoilun kiinteyden aste ja miten paljon haastattelija jäsentää haastattelutilannetta (Eskola & Suoranta 2005, 86). Näitä tyyppejä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin eli strukturoimaton haastattelu, jota voidaan kutsua myös syvähaastatteluksi (Hirsjärvi ym. 2010, 208-209; Myers & Newman 2007, 4; Eskola & Suoranta 2005, 86).

Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat kuvanneet haastatteluiden eroja kysymysten avoimuuden avulla, kuten kuvassa 7 on esitetty. Kuviossa yhtenäinen viiva kuvaa aluetta, jossa haastattelu-muoto on perusteltu ja katkoviiva kuvaa aluetta, jossa sitä voi erityistapauksissa käyttää (Tuomi & Sarajärvi 2009).

	Suljetut kysymykset	Puoliavoimet kysymykset	Avoimet kysymykset
Lomakehaastattelu	_____	_____	_____
Teemahaastattelu		_____	_____
Syvähaastattelu		_____	_____

Kuva 7: Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus kysymysten avoimuuden suhteessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77)

Strukturoidussa haastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeen avulla, jossa kysymysten ja väitteiden muoto sekä järjestys on tarkoin määrätty, myös vastausvaihtoehdot voivat olla valmiina. Tällaisen haastattelun suurimpana hankaluutena on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu, itse haastattelu on yleensä helppo suorittaa valmiilla lomakkeella. Tässä tutkimuksessa ei valittu strukturoitua haastattelua haastattelun tyyppiä, koska haastattelukysymysten muotoileminen koettiin liian haasteelliseksi ja lisäksi haluttiin saada haastateltavien oma ääni paremmin esille.

Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, vaan haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Myöskään kysymysten järjestys voi vaihdella eri haastattelukerroilla. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on ennalta löydy lukkoon, mutta osa voi vaihdella. (Eskola & Suoranta 2005, 85; Hirsjärvi & Hurme 2011, 44-47; Eskola & Vastamäki 2010, 28-29.) Puolistrukturoitua haastattelua voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2011,48) ja Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 14) mukaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Haastateltavilta voidaan kysyä myös avoimia kysymyksiä, joihin voidaan vastata laajasti ja monipuolisesti (Patton 2002, 227).

Avoin eli strukturoimaton haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa haastateltava ja haastattelija keskustelevat tietystä aiheesta, mutta mitään ennalta suunniteltua ja kiinteää haastattelurunkoa ei ole olemassa. Avoin haastattelu saattaa vaatia useimpia haastattelukertoja, jotta pääsetään tutkittavan asian tiimoilta riittävän syvälle. (Eskola & Suoranta 2005, 85-86; Hirsjärvi & Hurme 2011, 45-46; Marshall & Rossman 2006, 101.) Tässä tutkimuksessa ei valittu avointa haastattelua, koska se koettiin liian haastavaksi haastattelijalle. Haasteeksi nousi myös resurssien niukkuus, sillä haastatteluja ei olisi voitu suorittaa useampaan kertaan. Lisäksi analysointivaihe olisi saattanut muodostua tutkijalle liian hankalaksi avoimen haastattelun pohjalta.

Tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, koska tarkoituksena oli saada haastateltavien omat käsitykset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman hyvin esiin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeistä haastattelulle. Tämä haastattelumuoto tuo haastateltavien äänen kuuluviin ja nostaa vastaajien tärkeiksi kokemat asiat esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48; Locke, Silverman & Spirduso 2010, 183; Ojasalo ym. 2009, 41.) Teemahaastattelussa voitiin pysyä tutkimuksen kannalta kiinnostavissa teemoissa, mutta samalla haastateltavat saivat kertoa vapaamuotoisesti tutkimuksen kohteeseen liittyvistä asioista.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että teemahaastattelussa haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmaisuja sekä käydä keskustelua haastateltavien kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73). Tässä tutkimuksessa nämä teemahaastattelun piirteet puolsivat teemahaastattelun valintaa, koska ne helpottavat haastattelun toteuttamista.

4.4.2 Teemahaastattelu ja sen toteutus

Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa ja tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun lähtökohtana on, että haastateltavan tiedetään kokeneen jotakin erityistä, josta haastattelijalla on alustavia käsityksiä (Tamminen 1993, 100). Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt olivat osallistuneet projektiin, joka oli ensimmäisiä konsernin eri liiketoiminta-alueiden järjestelmien yhdistämisprojekteista. Tällainen projekti oli konsernin näkökulmasta erityinen ja tämä oli tutkijan tiedossa tutkimusta aloitettaessa.

Haastattelussa käytettyjen teemojen muodostaminen lähti tutkimuskysymyksestä ja teemojen laadinnassa käytettiin hyväksi organisaatiokulttuuria koskevia kirjallista lähdeaineistoa ja aikaisempia tutkimuksia. Tapaustutkimuksessa voidaan mukaan käyttää sekä informaatiokysymyksiä (information questions) ja asiakysymyksiä (issue questions). Informaatiokysymykset ovat lähinnä selvitystyyppisiä kysymyksiä ja niiden avulla voidaan selvittää esimerkiksi tapahtumaan liittyvää toiminta- tai tapahtumaketjua. Asiakysymykset ovat ongelmakeskeisiä ja käsittelevät tutkittavan tapauksen erityispiirteitä sekä ongelmia. (Stake 1995, 18-28.) Toteutetussa teemahaastattelussa oli mukana sekä informaatiokysymyksiä, jotta saatiin tarkempi kokonaiskuva tutkimuksen kohteena olleesta projektista, että varsinaisia asiakysymyksiä.

Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin kesällä 2013. Projektiin osallistui yhteensä 15 henkilöä, jotka edustivat pankki- ja vakuutusliiketoimintaa, ICT-organisaatiota sekä ulkopuolista käyttöpalveluiden toimittajaa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joiden työpanos projektissa oli merkittävä tai joiden osuus oli merkittävä määrittelyosuudelle. Tällaista kohdistettua valintaa kutsutaan eliittiotannaksi. Eliittiotannassa valitaan haastateltaviksi vain sellaiset henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 86). Tämän rajauksen vuoksi projektissa teknisinä asiantuntijoina toimineita henkilöitä ei haastateltu, samoin myös ulkopuolinen käyttöpalveluiden toimittaja jätettiin haastatteluiden ulkopuolelle. Haastateltavia oli konsernin kolmesta yhtiöstä ja viidestä eri organisaatioista. Haastateltavina oli sekä liiketoiminnan että ICT-yhtiön edustajia. Haastattelupyynnöt lähetettiin yhdeksälle projektiin osallistuneelle henkilölle, joista kahdeksaa haastateltiin. Yksi haastattelu peruuntui. Teemahaastattelut aloitettiin koehaastattelulla, jonka tulosten perusteella tarkennettiin vielä haastattelussa käsiteltäviä teemoja ja niiden sisältöä.

Eettiset kysymykset ovat tärkeitä kvalitatiiviselle tutkimukselle (Gibbs 2007, 7-8; Eskola & Suoranta 2008, 56; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 278-279; Tuomi & Sarajärvi 2013, 125-126). Haastattelupyynnössä, joka lähetettiin valituille henkilöille sähköpostilla, pyydettiin mahdollisuutta haastatella henkilöä opinnäytetyön tekemistä varten. Samassa haastattelu-

pyynnössä kerrottiin, että haastattelu tulee olemaan luottamuksellinen, eikä haastateltavan nimeä tulla missään vaiheessa julkistamaan eikä hänen antamia vastauksia voida yksilöidä kyseiseen henkilöön. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että haastattelu voitaisiin keskeyttää milloin tahansa, jos haastateltava näin haluaa.

Haastattelun onnistumisen kannalta Tuomi ja Sarajärvi (2009) suosittelevat, että haastateltavat tutustuisivat haastattelun teemoihin etukäteen. Haastattelupyyntöön suostuneille haastateltaville lähetettiin sähköpostilla teemahaastattelukysymykset etukäteen, samalla kun heidän kanssaan sovittiin haastatteluajasta. Haastattelut toteutettiin 26.6.-10.7.2013 välisenä aikana. Haastattelutilanteet pyrittiin pitämään hyvin samankaltaisina kaikissa haastatteluissa, haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina erikseen varatuissa neuvotteluhuoneissa tai haastateltavan työhuoneessa, jos hänellä oli sellainen yksin käytössään.

Itse haastattelutilanteessa kaikilta haastateltavilta kysyttiin erikseen lupa haastatteluiden nauhoittamiselle ja kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaaliselle tallennusmedialle. Lisäksi haastattelutilanteissa haastatteli teki haastattelutilanteessa muistiinpanoja haastateltavan vastauksista. Sekä nauhoitukset että muistiinpanot numeroitiin ja näitä numeroita käytettiin vastauksien identifioinnissa, jotta haastateltavien identiteettiä ei enää vastauksista voinut päätellä. Haastatteluiden aikana haastateltava luokiteltiin kuuluvaksi joko liiketoiminnan tai ICT:n edustajiin. Teemahaastattelun teemat ovat tämän dokumentin liitteenä 1.

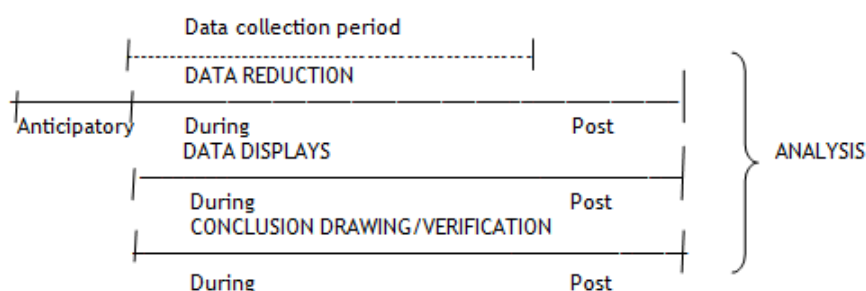
4.5 Aineiston analysointi (Analyze)

Laadullisen aineiston analyysiin ja aineiston tulkintaan ei ole olemassa yhtä tai yleispätevää lähestymistapaa aineiston läpikäynnistä systemaattiseen analyysiin ja aineiston tulkintaan. Analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat vuoropuhelussa keskenään. (Ruusuvuori ym. 2010, 13; Koskinen ym. 2005, 231-232.) Aineiston analyysi tapahtui tässä tutkimuksessa laadullisesti. Tutkijan valitsema näkökulma sekä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston lähestymistavan valintaa. (Ruusuvuori ym. 2010, 11.)

Tapaustutkimuksessa aineiston analyysivaihetta pidetään yhtenä tutkimuksen vaikeammista vaiheista (Yin 2009, 127; Eisenhardt 1989, 539). Eisenhardtin (1989, 539) mukaan tämä johtuu siitä, että tutkimuksen aineiston ja siitä tehtävien johtopäätösten välillä on erottava kuilu. Tutkija tarvitsee tutkimusaineiston ja tutkimusongelman lisäksi analyttisiä kysymyksiä, joiden avulla aineistosta haetaan vastauksia tutkimusongelmaan (Ruusuvuori ym. 2010, 9-10). Analyysivaiheen tehtävän on saada tutkimusaineistosta systemaattisesti läpikäyden esiin jokin sellaista, joka ei aineiston suorissa lainauksissa ole sellaisenaan läsnä (Ruusuvuori ym. 2010, 19).

Analyysimuotoja on useita, mutta Yinin (2009, 126) on oleellista, että tutkijalla on analyysi-strategia, jossa määritellään mitä analysoidaan ja miksi. Jotta tutkimustulosten analysointi olisi korkealuokkaista, pitää kiinnittää huomiota siihen, että kaikki kerätty tutkimusaineisto käsitellään ja esitellään. Tämä koskee myös mahdollisia poikkeavuuksia tutkimusaineistossa sekä vaihtoehtoisia tulkintoja. (Yin 2009, 126.) Ennen kuin kerätyn aineiston analysointia aloitetaan, on päätettävä, haetaanko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Aineistosta voidaan hakea myös esimerkiksi toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.)

Miles ja Huberman (1994, 10-11) kuvaavat laadullisen aineiston kohdistuvan analyysin muodostuvan kolmesta melko samanaikaisesta prosessista, tiedon reduktiosta eli pelkistämisestä, tiedon klusterionnista eli ryhmittelystä sekä tiedon abstrahoinnista eli käsitteellistämisestä. Prosessit on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8: Tiedon analysointivaiheet (Miles & Huberman 1994, 10)

Tiedon analysoinnin ensimmäisessä prosessissa, tiedon redusoinnissa eli pelkistämisessä, pyritään analysoitavasta aineistoista karsimaan pois kaikki tutkimuskysymyksen kannalta epäolennainen. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimuskysymys. Tiedon pelkistäminen voi tapahtua joko informaatiota tiivistämällä tai pilkkomalla se osiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.) Analyysin muotona tiedon redusoinnin tarkoituksena on terävöittää, lajitella ja järjestää aineiston informaatio niin, että niiden perusteella syntyvä johtopäätös on todennettu ja valmis (Miles & Huberman 1994, 10-11).

Milesin ja Hubermanin (1994, 10) tiedon analysointimallin toisessa prosessissa, tiedon klusterionnissa eli ryhmittelyssä, aineistoista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, joka nimetään kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät ryhmitellään yleisimpiin käsitteisiin, näin luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110; Miles & Huberman 1994, 178.)

Kolmantena prosessina tiedon analysointimallissa on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Klusterionnin voidaan katsoa olevan osa abstrahointia, koska abstrahoinnissa jatketaan luokkien yhdistelemistä niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Abstrahoinnilla selvitetään tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella luodaan uutta teoriaa. Abstrahointia voidaan kuvata prosessiksi, jossa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta ja muodostetaan uutta teoriaa vertaamalla johtopäätöksiä ja olemassa olevaa teoriaa alkuperäisaineistoon. Tehtäessä johtopäätöksiä tutkimusaineistosta tutkittavia pyritään ymmärtämään heidän omasta näkökulmastaan käsin analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111-113.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut käytiin läpi aina haastattelun jälkeen mahdollisimman pian, jotta niistä saatiin tietoa siitä, pitääkö haastattelijan tarkentaa tai selventää jotakin kohtaa teemahaastattelurungossa. Ensimmäisten haastattelukokemusten perusteella haastattelija pyrki selventämään haastattelun tarkoitusta haastatteluiden alussa. Haastattelut tehtiin lyhyen ajan sisällä, jotta haastatteluaineisto on hyvin tutkijan muistissa. Aineiston analyysiä tehtiin jo aineistoa kerättyä.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta voi löytyä useita kiinnostavia asioita, jotka eivät käsittele tutkimustehtävää tai tutkimusongelmaa. Tämän takia tutkijan on tehtävä vahva päätös siitä, mikä kerätyssä aineistossa on kiinnostavaa tehtävän tutkimuksen kannalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 92.) Tässä tutkimuksessa edettiin tiedon analysoinnin osalta Miles ja Hubermanin (1994) esittämien pääperiaatteiden mukaan. Teemahaastatteluissa saatujen vastausten käsittelyssä käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2013, 109) esittämää aineistolähtöisen sisältöanalyysin mallia soveltaen. Tämän tutkimuksen sisältöanalyysin eteneminen on kuvattu kuvassa 9.



Kuva 9: Aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen mukaillen Tuomi ja Sarajärvi (2013, 109)

Nauhoitetut haastattelut purettiin ja tutkijan haastattelutilanteessa tekstinkäsittelyohjelmalla tekemät muistiinpanot täydennettiin teemoittain nauhoitusten perusteella. Litterointivaihe on osa aineistoon tutustumista ja litterointitarkkuus määritetään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella (Ruusuvuori 2010, 424-425). Tässä tutkimuksessa keskityttiin haastattelun teemoihin ja muut haastatteluissa esiin tulleet seikat, jotka eivät liittyneet haastattelun teemoihin, jätettiin pois litteroinnista. Aineiston rajaamisessa on olennaista se, että rajaaminen on perusteltu. Rajauksen perustelut johdetaan tutkimuskysymyksestä sekä tutkimuksen tavoitteista, mutta tärkeää on osoittaa, että rajaaminen on johdonmukainen. (Ruusuvuori ym. 2010, 14-15.) Tässä tutkimuksessa rajaaminen pohjautui tutkimuskysymykseen ja teemahaastattelun teemoihin.

Haastattelusta ja muistiinpanoista muodostuneesta aineistosta koottiin tiedot teemakysymyksittäin taulukkolaskentaohjelmaan. Seuraavaksi analysointia jatkettiin tiivistämällä haastattelijoiden vastauksista teemoihin liittyviä, asiakeskeisiä lauseita. Tässä tiivistyksessä keskityttiin pitämään vastausten asiasisältö mahdollisimman muuttumattomana. (Miles & Huberman 1994, 92; Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-109.) Teemahaastattelun teemat jäsensivät kerättyä tietoa teemojen avulla muodostettuihin ryhmiin (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 93). Haastatteluissa saadut tiedot ryhmiteltiin näihin teemojen muodostamiin ryhmiin teemojen sisältämien kysymysten avulla.

Haastattelukysymykset sekä kaikki vastaukset vietiin taulukkolaskentaohjelmaan ja muodostettiin kysymys-vastaus - taulukko. Seuraavaksi haastatteluaineistoa pelkistettiin siten, että tutkimuksen kannalta epäolennainen osuus haastatteluvastauksista jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän jälkeen haastatteluvastaukset pilkottiin pienempiin osiin, jotta olisi helppompaa löytää vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Osa haastatteluvastauksista oli pitkiä, jolloin pilkkominen helpotti vastauksen jäsentämistä. Tiedon klusterointivaiheessa tässä tutkimuksessa etsittiin haastatteluvastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Erityistä huomiota kiinnitettiin eroavaisuuksiin. Poikkeustapaus voi Maynardin ja Claymanin (2003) sekä Peräkylän (2004) mukaan toimia valideettia vahvistavana analyttisena apuvälineenä, jolla voidaan muun aineistossa esiintyvän systematiikan piirteitä tuoda esiin ja ymmärtää (Ruusuvuori ym. 2010, 25).

Luokittelussa tiivistettiin yksittäisiä, samansisältöisiä vastauksia yleisemmäksi luokiksi. Luokittelun tarkoitus on aineiston järjestelmällinen läpikäynti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla (Ruusuvuori ym. 2010, 18-20). Eroavaisuudet poimittiin erikseen muusta aineistoista. Tässä tutkimuksessa abstrahointivaiheessa pyrittiin muodostamaan käsitys edellisessä vaiheessa muodostuneiden yleiskäsitteiden eli luokkien kautta tutkittavasta tapauksesta ja vastamaan niiden avulla tutkimuskysymykseen. Milesin ja Hubermanin (1994, 181) mukaan jokaiseen luokkaan pitäisi kuulua vähintään kahdesta kolmeen tapausta ja tätä periaatetta noudatettiin tässä tutkimuksessa.

4.6 Tulosten jakaminen (Share)

Tapaustutkimuksen tulosten jakamisvaiheessa (Share) tuodaan julki tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Näiden esittämiseksi ei Yinin (2009, 165) mukaan ole määrättyä, tyypillistä muotoa. Tärkeintä on miettiä millainen kohdeyleisö tutkimuksen julkaisulla on ja kirjoittaa tutkimusraportti tästä lähtökohdasta. Tutkimuksella voi olla erilaisia kohdeyleisöjä, joilla on erilaiset vaatimukset ja tarpeet tutkimusraporttia kohtaan, jolloin yksi tutkimusraportti ei välttämättä riitä kattamaan kaikkia eri kohdeyleisöjen vaateita. Tutkimusraportin tulee sisältää tarpeeksi todisteita, jotta kohdeyleisö voi muodostaa raportin perusteella omat mielipiteensä ja johtopäätöksensä tutkimuksesta. (Yin 2009, 165-167.)

Tällä tutkimuksella on kaksi erilaista kohdeyleisöä, tutkimus tehtiin osana ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opinnäytetyönä. Toisen kohdeyleisön muodostaa tutkimuksen kohteena ollut konserni ja sen eri organisaatiot.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tämän tapaustutkimuksen tulokset teemahaastattelun teemoja mukaillen. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa järjestelmien yhdistämisprojektiin osallistunutta henkilöä. Haastateltaviin kuului sekä liiketoiminnan että ICT-organisaation edustajia.

5.1 Järjestelmien tuntemus

Haastattelun ensimmäisellä teemalla kartoitettiin sitä miten haastateltavat olivat ymmärtäneet mihin järjestelmien yhdistämisprojektissa pyrittiin tutkittavassa projektissa ja miten hyvin toisen liiketoiminta-alueen järjestelmä tunnettiin ennen yhdistämisprojektia. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli selvittää projektin lähtö- ja lopputilannetta. Näin saatiin yleiskuva projektista ja siitä miten haastateltavat olivat projektin kokonaisuudessa kokeneet. Teeman kysymyksiä voidaan pitää lähinnä informaatiokysymyksinä. Lisäksi tällä teemalla kartoitettiin sitä, liittyykö haastateltavan asiantuntijuus yhteen yhdistettävistä järjestelmistä vai oliko haastateltavalla jo syvää osaamista molemmista järjestelmistä ennen projektin alkua.

Haastateltavien vastauksista voitiin päätellä, että järjestelmien yhdistämisprojektissa tähdättiin yhteen järjestelmään, yhteen käyttöliittymään ja yhteen yhteiseen tietovarastoon. Kuitenkin näiden tavoitteiden taustalla oli pyrkimys saada koko konserniin yksi, yhteinen käsitys siitä, mitä organisaatiotiedoilla tarkoitetaan ja miten sen elementtejä voidaan yksiselitteisesti kuvata. Haastateltavista vain kaksi mainitsi yhteisen käsitteistön luomisen tai käsitteiden yhteneväisen kuvaamisen olleen projektin fokuksessa. Asiantuntijuutta löytyi projektin alussa pääsääntöisesti vain toiseen yhdistettävistä järjestelmistä, tähän löytyi vastausten perusteella vain yksi poikkeus.

Alaranta (2008) on väitöskirjassaan todennut, että yrityskaupan jälkeen, kun tietojärjestelmiä yhdistetään ja erilaiset toimintatavat ja -kulttuurit yhtenäistetään, saattaa syntyä valtataisteluja siitä, kenen järjestelmä valitaan. Haastattelussa saatujen projektin alkutilannetta koskevien vastausten perusteella voitiin todeta, että tässä järjestelmien yhdistämisprojektissa ei juuri kyseenalaistettu valmiina annettua päätöstä siitä, kumman liiketoiminta-alueen järjestelmä valittiin laajennettavaksi, vaikka toisen liiketoiminta-alueen järjestelmää ei juuri projektin alussa tunnettu. Valtataistelua ei käyty, sillä valintapäätös oli annettu valmiina projektille.

5.2 Projektin vaiheet ja informaation kulku

Organisaatiokulttuuria voidaan Hofsteden (1993) mukaan hahmottaa käytäntöjen kautta ja kulttuurin olemusta pyritään ymmärtämään tutkimalla organisaation tapoja toimia (Hofstede 1993, 259; 285). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun toisen ja kolmannen teemalla avulla pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat olivat kokeneet ne projektin eri vaiheet, joihin he olivat osallistuneet ja miten informaation koettiin projektissa kulkeneen. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten projektissa esiintyneet mahdolliset, muut kuin puhtaasti tekniset, ongelmat oli ratkaistu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ne henkilöt, jotka olivat projektissa mukana alusta alkaen, kokivat erityisiä haasteita projektiin kuuluneessa määrittelyvaiheessa. Heidän mielestään olisi tarvittu esimäärittelyvaihe, joka olisi varmistanut, että yhdistettävien järjestelmien dokumentointi olisi ollut ajan tasalla. Määrittelyvaihe koettiin haastavaksi ja vaikeaksi, sillä kahden eri liiketoiminta-alueen ymmärtäminen ja niiden tarvitsemien organisaatiotietojen laajuus oli vaikea hahmottaa. Hahmottamista hankaloitti vastaajien mukaan molemmilla liiketoiminta-alueilla oleva oma kieli, oma käsitteistö sekä omalle organisaatiolle tyypillinen tapa tehdä kehittämistyötä.

Projektissa esiintyneitä haasteita pyrittiin ratkaisemaan tarkemmalla saatavissa olevien dokumenttien ja tehtyjen käyttötapauksen läpikäynnillä sekä käytetyn kielen ja käsitteiden selvittämisellä. Suurin osa haastateltavista olisi toivonut tarkempaa käsitteiden läpikäyntiä ja keskustelua käsitteiden sisällöstä. Lisäksi ongelmaksi koettiin se, että samoja käsitteitä ja sanoja käytettiin eri merkityksessä eri liiketoiminta-alueella. Käytetyillä käsitteillä ei ollut yhdessä sovittua sisältöä. Tästä koettiin aiheutuvan ongelmia kaikissa projektin vaiheissa. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että toteutusvaihe koettiin hyvin onnistuneeksi, vaikka määrittelyvaihe oli haastava. Ne henkilöt, jotka osallistuivat projektissa lähinnä toteutusvaiheeseen, olivat tyytyväisempiä projektin etenemiseen ja kokivat muita vähemmän hankaluuksia esimerkiksi kielen erilaisuudesta. Sama tulos tuli myös kysyttäessä koko projektin onnistumista. Projektissa alusta asti olleet henkilöt olivat tyytymättömämpiä kokonaistulokseen, kuin mitä vain toteutusvaiheeseen osallistuneet henkilöt olivat.

Organisaatioiden ongelmaksi mainitaan usein puutteellinen tiedon kulku (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22). Mäkipeskan ja Niemelän mukaan mitä paremmin ihmisten väliset suhteet toimivat ja mitä esteettömämpää vuorovaikutus organisaatiossa on, sitä paremmat edellytykset on informaation välittymiseen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22-23). Haastattelun kolmannella teemalla haluttiin selvittää miten informaation kulku projektissa koettiin ja miten jaettua informaatiota oli osattu ottaa vastaan ja hyödyntää. Haastateltavat eivät kokeneet ongelmaksi informaation vähyyttä, vaan sen ymmärrettävyyttä ja kohdistamista. Osa haastatelluista

koki informaatiota tulleen liikaa ja väärään aikaan, mikä johti osaltaan siihen, että informaatiota ei osattu aina käyttää hyödyksi. Eräs haastateltava totesi, että 'tietoa tuli niin paljon ja ei ollut tarpeeksi aikaa perehtyä'.

Informaation ymmärrettävyyteen vaikutti haastateltavien mielestä eri organisaatioissa käytetty oma kieli ja käsitteistö. Työyhteisö luo jäsenilleen yhteisen kielen ja käsitteistön, joka rakentuu yleensä työyhteisön vaiheiden ja kehityssykliden pohjalta. Kieli heijastelee niitä arvoja, joita yhteisössä on omaksuttu ja se luo osaltaan yhteisölle identiteetin, johon yhteisön jäsenet voivat samaistua. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 77-78.) Informaation välityksen ongelmiksi nimettiin myös dokumentointitapojen erilaisuus sekä informaatiokanavien erilainen käyttö. Molemmilla liiketoiminta-alueilla ja niille kehittämistyötä tekevillä tahoilla oli oma tapansa tuottaa dokumentointia ja julkaista ne omissa kanavissaan.

Moni haastatelluista olisi kaivannut projektille yhteistä, fyysistä työtilaa, joka olisi helpottanut informaation kulkua ja sen ymmärtämistä. Yhteinen työtila olisi tukenut projektia ja tiivistänyt yhteistyötä. Eräs haastateltava totesi, että "helpompi olisi ollut kysyä siitä vieruskaverilta, kun aina kirjoittaa jotakin sähköpostia".

5.3 Liiketoiminta-alueiden vaikutus ja organisaatiokulttuuri

Haastattelussa haluttiin selvittää eri liiketoiminta-alueiden vaikutusta projektin etenemiseen ja onnistumiseen sekä niihin mahdollisesti liittyneitä haasteita. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että liiketoiminta-alueiden oma kieli ja käsitteistö vaikuttivat merkittävästi projektin etenemiseen ja ne tekivät projektista haasteellisen. Projektissa oli mukana molempien liiketoiminta-alueen organisaatietietojen hallinnan asiantuntijat sekä järjestelmistä vastaavat kehittäjät. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin eri asiantuntijoiden tärkeän roolin tutkittavassa projektissa. Asiantuntijuus tunnustettiin ja tunnustettiin kaikissa haastatteluvastauksissa. Asiantuntijuutta ei asetettu kyseenalaiseksi, vaikka asiantuntijoiden näkemyksissä oli projektin aikana ollut eroja. Kaikissa vastauksissa asiantuntijuutta ja asiantuntijoita arvostettiin yli liiketoiminta-alueiden, eikä henkilöiden asiantuntijuutta asetettu missään vaiheessa kyseenalaiseksi, vaan kuten eräs haastateltava totesi "asiantuntijat olivat oikeita asiantuntijoita".

Teemahaastattelussa kysyttiin haastateltavilta, näkyivätkö projektissa eri organisaatioista tulevien tekijöiden erilaiset organisaatiokulttuurit. Lisäksi pyydettiin haastateltavia kertomaan miten heidän mielestään erilaiset organisaatiokulttuurit mahdollisesti vaikuttivat projektityöskentelyyn. Kaikki haastateltavat nimesivät liiketoiminta-alueille ominaisen kielen ja käsitteistön vaikuttaneen projektityöskentelyn jokaisessa vaiheessa. Haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuurin vaikutus on vahvempi niiden henkilöi-

den mielestä, jotka olivat mukana projektissa alusta lähtien. Toteutusvaiheessa mukana olleet kokivat organisaatiokulttuurin vaikuttavan vähemmän työskentelyyn. Kieli ja käsitteistö mainittiin kuitenkin myös näiden henkilöiden vastauksissa.

Organisaatiokulttuuri koettiin vaikuttavan myös siihen, miten eri tahoilla oli totuttu työskentelemään. Molempien liiketoiminta-alueiden järjestelmät olivat olleet käytössä useiden vuosien ajan ja niiden parissa työskentelevien henkilöiden ja organisaatioiden työskentelytavat olivat muotoutuneet vuosien aikana. Molempien liiketoiminta-alueiden sisällä oli oma tapansa työskennellä liiketoiminnan ja ICT-organisaation kesken. Eräs haastateltava totesi eri organisaatiosta tulleiden henkilöiden työskentelytavasta, että ”kaikki olivat ensin omissa poteroissaan, mutta kyllä se siitä pikkuhiljaa parani”.

Haastattelun lopuksi olleessa projektia koskevassa avoimessa kysymyksessä esiin tuli vielä erikseen käytetyn kielen tuomat haasteet, kuten esimerkiksi että, sama sana tarkoittaa eri asiaa eri liiketoiminta-alueella. Lisäksi tämän avoimen kysymyksen kohdalla nousi esiin asiantuntijuuden henkilöityminen, jonka useampi haastateltava mainitsi. Asiantuntijuuden merkitystä tutkimuksen kohteena olleelle projektille ja yleisesti kaikelle kehittämiselle korostettiin.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen validiteettiä ja reliabiliteettiä. Viimeiseksi pohditaan mahdollisten jatkotutkimusten aiheita.

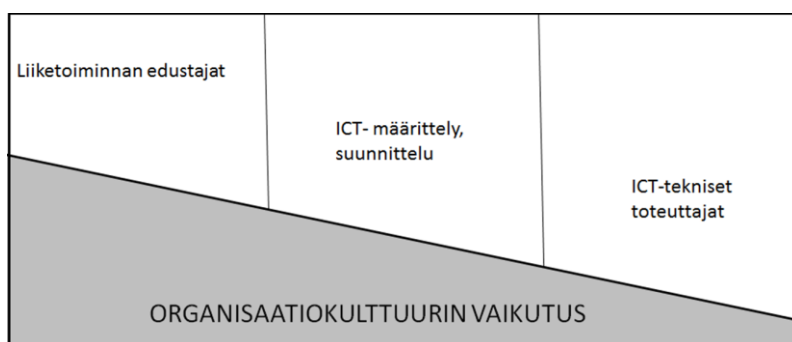
Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten pankki- ja vakuutusliiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin järjestelmien yhdistämisprojektissa. Projekti, johon liittyen tutkimus tehtiin, oli osa suurempaa yhdistämiseen tähtäävää kokonaisuutta.

6.1 Tulosten arviointi ja tutkimuskysymykseen vastaaminen

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Hofsteden (1993) ja Mäkipeskan ja Niemelän (2005) esittämien organisaatiokulttuurien rakenteen pohjalta luotua mallia. Viitekehyksen mukaan organisaatiokulttuuria tarkastellaan työyhteisötasolla, joka Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan muodostuu ihmisten välisestä kommunikaatiosta ja sosiaalisesta järjestelmästä ja sisältää myös ihmisten väliset suhteet sekä heidän keskinäisen asemansa. Hofsteden (1993) esittämässä kulttuurin ilmenemisen tasoissa käytetään käsitettä käytäntö, jonka alle sijoittuvat symbolitaso, sankaritaso ja rituaalitaso. Tässä tutkimuksessa esiin nousi-

vat käytännöt, jotka selvimmin sijoittuvat symboli- ja sankari tasolle. Rituaalitaso ja kulttuurin syvin taso, arvot, eivät nousseet yksilöidysti tässä tutkimuksessa esiin. Kuitenkin esimerkiksi organisaatioiden käyttämä kieli heijastaa yhteisön omaksumia arvoja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 78).

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta järjestelmäkehityshankkeessa, jossa kahden eri liiketoiminta-alueen järjestelmiä yhdistetään yhdeksi järjestelmäksi. Organisaatiokulttuurin vaikutus koetaan suurimmaksi liiketoimintaa edustavien henkilöiden keskuudessa, mutta myös ICT-organisaatiossa määrittely- ja suunnittelutehtävissä sekä teknisten asiantuntijoiden tehtävissä organisaatiokulttuurin vaikutus tunnistetaan. Organisaatiokulttuurin vaikutus pienenee sitä mukaa, mitä teknisimmiksi tehtävät muuttuvat. Kuvassa 10 on kuvattu organisaatiokulttuurin vaikutuksen laajuutta näissä kolmessa projektiin osallistuneessa tehtävätasossa.



Kuva 10: Organisaatiokulttuurin vaikutus

Organisaatiolle tyypillinen kieli ja käsitteistö ovat ne tekijät, joka nousivat merkittävimmiksi organisaatiokulttuurin osiksi tutkimuksen mukaan. Ne tunnistettiin kaikissa projektin vaiheissa ja kaikissa osallistujaryhmissä. Kielen ja käsitteistön merkitys pienenee loivemmin kuin organisaatiokulttuurin vaikutus kokonaisuudessaan. Vaikka organisaatiokulttuurin vaikutusta ei teknisessä toteutuksessa juuri muuten tunnistettu, niin kielen ja käsitteistön merkitys nousi esiin. Kuvassa 11 kuvataan kielen ja käsitteistön vaikutuksen laajuutta.



Kuva 11: Kielen ja käsitteistön vaikutus

Lilja (2013) on todennut tutkimuksessaan, että IT-projektin suurempia riskejä ovat yhteisen kielen ja käsitteistön puuttuminen sekä näistä tekijöistä johtuvat kommunikaatiovaikeudet.

Pitkään yhdessä työskennelleet tahot liiketoiminnan ja ICT-organisaation puolelta ymmärtävät yleensä suurimman osan toistensa omasta kielestä ja käsitteistöstä. Työyhteisön jäsenet voivat käyttää kieltä jäsentämään omaa rooliaan ja ohjamaan valintoja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 78). Vaarana kuitenkin on se, että usein samalla asialla tai samalla termillä tarkoite- taankin eri asiaa eri organisaatioissa. Tällöin syntyy tilanne, jossa molemmat tahot puhuvat juuri siitä asiasta, mitä käytetty termi heillä tarkoittaa. Tämä saattaa johtaa suuriin vaikeuk- siin ja virheellisiin ohjelmistototeutuksiin, jos kukaan ei missään vaiheessa huomaa, että ei puhuta samasta asiasta, vaikka puhutaankin samoilla sanoilla.

Tutkimuksessa nousi esiin asiantuntijoiden rooli. Asiantuntijoita voidaan rinnastaa Hofsteden (1993) kulttuurimallin sankari-kerroksen sankareihin. Hofsteden (2005, 7) mukaan sankareina pidetään sellaisia henkilöitä, oikeita tai kuvitteellisia, joiden piirteitä ja ominaisuuksia arvos- tetaan kyseisessä kulttuurissa. Usein yritysten johtajia kuvataan Hofsteden (2005) tarkoitta- miksi sankareiksi. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu johtamista ja johtajia tärkeämmiksi arvoksi asiantuntijuus ja asiantuntijat, jolloin sankaruus siirtyy johtajilta asiantuntijoille. Ammatillisia arvoja voidaan pitää merkittävänä yhteisön sosiaalisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä 2005, 70). Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että asiantuntijoiden ar- vostus ei riipu siitä, mistä organisaatiosta asiantuntija tulee, vaan asiantuntijuutta arvoste- taan yli organisaatorajojen. Tällaisen asiantuntijuuden vahvistaminen parantaisi eri liiketoi- mintaa yhdistävien hankkeiden onnistumista.

Tämän tutkimuksen pohjalta nousee esiin tarve laajentaa ja syventää eri tahojen yhteistyötä, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin asetetussa määräajassa. Valpolan (2004, 172) mu- kaan ihmiset ovat oppineet tiettyssä organisaatiossa tiettyyn henkiseen koodistoon, jolla hän tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat oppineet tiettyihin tapoihin toimia eri tilanteissa. Tällainen koodisto koostuu Valpolan (2004, 172) käsityksen mukaan kansallisesta taustasta, yrityshisto-

riasta, sukupuolesta, yksilön omasta kehityshistoriasta ja ammatillisesta taustasta. Oleellista on tietää miten tällainen koodisto toimii. Scheinin (2001, 36) mielestä on tärkeintä ymmärtää, että ei ole olemassa parempaa tai huonompaa kulttuuria, paitsi suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä sen ympäristö sallii.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää sitä miten eri liiketoiminta-alueiden organisaatiokulttuurin vaikutuksen ilmentymä koettiin järjestelmien yhdistämisprojektissa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikissa eri projektiin osallistuneissa henkilöryhmissä. Vaikutuksen voimakkuus vaihtelee sen mukaan, miten lähellä liiketoimintaa vastaaja on. Kaikille vastaajille yhteinen organisaatiokulttuurin ilmentymän kokemus on organisaatiolle tyypillinen, oma kieli. Kielen avulla organisaatiot voivat identifioida jäsenet, jotka kuuluvat tiettyyn kulttuuriin tai alakulttuuriin (Robbins, Judge & Campbell 2010, 469). Hofsteden (1993) mukaan asiantuntijuus on oleellinen osa organisaatiokulttuuria ja tässä tutkimuksessa asiantuntijoiden arvostus nousi olennaisesti esiin.

Tämän tutkimuksen johtopäätelmät tukevat alussa esitytettyjen tutkimusten tuloksia varsinkin organisaatioissa käytetyn oman kielen ja informaation kulun osalta. Tässä tutkimuksessa nousi esiin asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden arvostaminen yli organisaatorajojen, johon ei vaikuttanut organisaatioiden erilainen kulttuuri. Asiantuntijuuden arvostamisen osalta organisaatioiden kulttuuri on samanlainen, asiantuntija-organisaatiolle tyypillinen, osaamista, hillaista tietoa ja kokemusta arvostava kulttuuri.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen laatua voidaan mitata käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen validiteetti on riippuvainen valittujen tapausten sisällöstä ja tutkijan analyysitaidoista, ei otannan koosta (Patton 2002, 245). Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia koskevissa kysymyksissä korostuvat analyysin systemaattisuus ja tulokinnan luotettavuuden kriteerit. Systemaattisessa analyysissä avataan kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjanneet periaatteet. Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan mitata läpinäkyvyydellä ja yleistettävyydellä. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.) Yinin (2009, 40-41) mukaan tapaustutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti voidaan jakaa neljään eri osaan: konstruktiovaliditeetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja reliabiliteetti.

Konstruktiovaliditeetti on tapaustutkimuksessa ongelmallinen, koska tutkimuksessa ei yleensä ole riittäviä operationaalisia mittareita ja tutkimusaineiston hankinnassa on käytetty subjektiivisia päätelmiä (Yin 2009, 41-42). Konstruktiovaliditeettia voidaan Yin (2009, 42) mukaan parantaa kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa on tutkimusaineiston kerääminen monesta eri lähteestä. Toisena keinona on todistusketjun rakentaminen, jolloin raportoidaan kaikki tutki-

muksen vaiheet. Kolmantena keinona Yin (2009, 42) mainitsee tutkimusraportin luettamiseen asiantuntijoilla. Tutkimuksen sisäisessä validiteetissa tarkastellaan sitä, onko analyysivaiheessa tehty tutkimuksen johtopäätös oikea vai onko johtopäätökseen vaikuttanut häiriötekijöitä (Yin 2009, 42-43).

Sisäistä validiteettia voidaan vahvistaa soveltamalla tutkimusaineistosta muodostuvaa mallia ennalta laadittuun tai ennustettuun malliin, käyttämällä loogisia malleja, rakentamalla tapausta koskevan selityksen analysoimalla tapausta sekä tuomalla esiin vastakkaiset selitykset (Yin 2009, 43). Triangulaatio parantaa tutkimuksen sisäistä validiteettia (Dubé & Pare 2003, 627). Triangulaation tarkoituksena on tutkia samaa kohdetta useilla menetelmillä, jotta tutkimuksen kohteesta voidaan tuottaa varmemmin oikea kuva (Koskinen ym. 2005, 47). Denzin (1978) jakaa triangulaation neljään eri tyyppiin, aineistotriangulaatioon, menetelmätriangulaatioon, teoriatriangulaatioon ja tutkijatriangulaatioon (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 24; Gibbs 2007, 94; Patton 2002, 556).

Aineistotriangulaatiossa kerätään samaan tutkimukseen useita erilaisia tutkimusaineistoja eri lähteistä ja eri tavoilla. Aineistot eivät ole riippumattomia tutkimusmenetelmistä ja tämän takia aineisto- ja menetelmätriangulaatio ovat sidoksissa toisiinsa. Menetelmätriangulaatiota voidaan tehdä joko menetelmän sisällä tai menetelmien välillä. Ensimmäisessä vaihtoehdossa käytetään saman menetelmän eri variaatioita, toisessa vaihtoehdossa käytetään eri menetelmiä, jotta voidaan hyödyntää eri menetelmien vahvuudet. Teoriatriangulaatiossa tutkittavaa tapausta lähestytään useiden eri teorioiden näkökulmista. Tutkijatriangulaatio voidaan jakaa kahteen muotoon. Ensimmäinen muoto tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kenttätööhön osallistuu useampi henkilö. Toisessa muodossa useampi tutkija pohtii sitä, mitä tapauksesta tai aineistosta saadaan irti. (Laine ym. 2007, 24-26.)

Ulkoisella validiteetilla puolestaan kuvataan sitä, voidaanko tapaustutkimuksen tuloksia yleistää koskemaan muita tapauksia (Yin 2009, 43-44). Ulkoinen validiteetti voidaan jakaa vertailtavuuteen ja siirrettävyyteen. Vertailevuudella voidaan mitata sitä, kuinka hyvin tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä tutkimuskohteen ominaisuudet on kuvattu ja määritelty, jotta saatuja tutkimuksen tuloksia voidaan verrata muihin samaa asiaa käsitteleviin tutkimuksiin. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin saadut tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä tai sovellettavissa toiseen ympäristöön. (Laitinen 1998, 69.)

Käsitteellä reliabiliteetti tarkoitetaan toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan todentaa tutkimuksen toistattavuuden osoittamisella. (Dubé & Paré 2003, 615; Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin eli pätevyyden toteaminen voi olla haasteellisempaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233). Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa käyttämällä protokollaa, tut-

kimuskehikkoa, joka sisältää kaikki tutkimuksen proseduurit. Reliabiliteettia voidaan lisätä myös tutkimusaineistotietokannan luomisella. (Yin 2009, 45.) Sekä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan nostaa eri tietolähteiden ja niistä saatavien tietojen selkeällä kuvauksella (Benbasat ym. 1987, 381).

Tämän tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin huomioiminen on esitetty seuraavassa taulukossa. Taulukko 3 on laadittu Yin (2009, 41) taulukon ja Hyppösen (2011, 60) tästä soveltaman taulukon pohjalta.

Taulukko 3: Validiteetin ja reliabiliteetin huomioiminen tässä tutkimuksessa.

Vaatus	Vaatimuksen toteutustapa	Tutkimuksen vaihe missä toteutetaan	Missä toteutettu tässä tutkimuksessa
Konstruktio-validiteetti	*Usean lähteen käyttäminen datan hankinnassa *Todistusketjun luominen	Aineistonkeruu	*Teemahaastatteluun valittu projektin kannalta olennaiset henkilöt. *Monipuolisen taustamateriaalin käyttö *Tutkimusaineiston huolellinen käsittely; haastatteluiden litterointi ja tallennus. Aineiston luokitteluvaiheen tallennus.
Sisäinen validiteetti	*Mallin soveltaminen *Selityksen rakentaminen *Kilpailevien selitysten toteaminen *Loogisten mallien käyttäminen	Aineiston analyysi	*Selitysten rakentaminen tutkimusaineistoa luokittelemalla ja analysoimalla.
Ulkoinen validiteetti	*Teorian käyttö yksittäistapauksessa	Tutkimussuunnitelma	*Tutkimuksen kohde ja keskeiset käsitteet on kuvattu ja määritelty.
Reliabiliteetti	*Tapaustutkimus-protokollan käyttö *Tapaustutkimustietokannan luonti	Aineistonkeruu	*Tutkimusaineiston huolellinen käsittely; haastatteluiden litterointi ja tallennus. Aineiston luokitteluvaiheen tallennus. *Tietokannan luominen kerätystä tutkimusaineistosta.

Kun verrataan tätä tutkimusta validiteetin ja reliabiliteetin suhteen niille esitettyihin vaatimuksiin, löytyy tästä tutkimuksesta puutteita. Tutkimusaineiston kerääminen haastattelemalla oli haastavaa. Eskolan ja Suorannan (2008, 93) mukaan luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys ja haastattelijan rooli on olla osa sosiaalista vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan kaikkien haastateltavien luottamus, sillä haastatteliija tunsi kaikki haastateltavat, vaikka haastatteliija ei ollut osallistunut itse projektiin. Haastatteliija on pyrkinyt haastatteluissa olemaan mahdollisimman objektiivinen, mutta se, että haastatteliija ja haastateltavat tunsivat toisensa etukäteen, on saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Näitä mahdollisia vaikutuksia on vaikea arvioida.

Ongelmaksi haastattelussa voi muodostua se, että haastateltavat voivat haastattelutilanteessa päättää, mitä he haluavat haastattelussa kertoa ja mitä jättää kertomatta, ja tämä seikka pitää ottaa huomioon tuloksia tarkastellessa (Alasuutari 2011, 149). Haastattelu on aina tilanne- ja kontekstisidonnaista ja tämän lisäksi tuloksiin liittyy aina tulkintaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 12). Tässä tutkimuksessa uusintahaastatteluja ei tehty, sillä tutkimuksessa oletettiin, että haastateltavat olivat ensimmäisellä kerralla vastanneet kysymyksiin tarpeeksi laajasti ja kattavasti.

Haastatteluaineiston rajaaminen korostui tässä tutkimuksessa, koska osa vastauksista oli hyvin laajoja ja käsittelivät myös muita seikkoja kuin mitä haastattelun teemoissa oli mainittu. Haastatteluaineiston käsittelyssä rajattiin pois sellainen aineisto, joka ei liittynyt haastattelun teemoihin. Tehtäessä aineistoon rajauksia on huomioitava myös tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. On selvitettävä, vastaako rajauksen jälkeen saatu aineiston osa vastaa riittävällä tavalla tutkimuskysymyksiin ja onko perusteltua olettaa, että rajatun aineiston pohjalta tehty tutkimus tuottaa luotettavaa ja yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Ruusuvuori ym. 2010, 16-17.) Tässä tutkimuksessa rajausta tehtiin haastattelun teemojen ja tutkimuskysymyksen avulla, mutta tällä rajaamisella saattoi tutkimuksen ulkopuolelle jäädä tuloksiin vaikuttavia seikkoja.

Laadullisen aineistoin analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa siten, että informaatioarvo kasvaa, eikä informaatiota kadoteta (Eskola & Suoranta 2008, 137). Tutkimuksen analysoinnissa vaikuttaa tutkijan oma näkökulma tutkittavaan kokonaisuuteen. Tämä tuli esiin varsinkin haastatteluaineiston rajaamisessa ja tulkintojen tekemisessä vastauksista. Tutkija pyrki etsimään yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia haastattelijoiden vastauksista, sekä mahdollisia eroja ja poikkeuksia. Niiden kautta aineiston analyysistä saadaan tarkempaa ja aineistoläheisempää (Eskola & Suoranta 2008, 139).

6.3 Jatkoitoimenpide-ehdotuksia

Konsernissa toteutettavan sisäisen integraation myötä tarve laaja-alaiseen osaamiseen korostuu. Laaja-alaisella osaamisella tarkoitetaan tässä sellaista yhden kokonaisuuden, esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmien tai organisaatiotietojärjestelmien, hallintaa yli liiketoiminta-alueiden. Tarvitaan kykyä nousta tietyn liiketoiminta-alueen yläpuolelle ja nähdä suurempia kokonaisuuksia. Laaja-alaisia asiantuntijoita ei kuitenkaan ole tarpeeksi eikä heitä välttämättä ole jokaisella tarvittavalla alueella.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista kartoittaa erilaisia asiakokonaisuuksia ja niihin liittyvää asiantuntijuutta sekä selvittää, miten asiantuntijuutta voitaisiin laajentaa mahdollisimman joustavasti ja nopeasti. Tähän liittyy hiljaisen tiedon siirtämisen -prosessi ja siihen kuu-

luvien haasteiden tutkiminen. Organisaatioissa on paljon asiantuntijoilla olevaa hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu tai siirretty muulla tavalla eteenpäin. Tällainen tieto on arvokasta ja sen välittäminen eteenpäin olisi konsernin edun mukaista.

Toimintojen ulkoistaminen koskee osaa konsernin ICT-toimintoja. Yhä suurempi osa järjestelmien kehittämisestä siirtyy ulkopuolisille toimijoille. Osa toimijoista toimii kansainvälisesti, joten osa järjestelmien ylläpito- ja kehittämistöistä menee ulkomaille. Tämä laajentunut ja kansainvälistynyt yhteistyöympäristö olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Tutkimuksen arvoista olisi selvittää, miten eri maista tulevien toimijoiden erilaiset kulttuurit ja toimintatavat vaikuttavat järjestelmäkehityshankkeisiin. Miten selvittää usean eri kielen aiheuttamasta haasteesta ja miten ratkaistaan erilaisten käsitteiden selventäminen, kun tullaan erilaisesta elinympäristöstä, joissa kaikkia käsitteitä ei välttämättä ole edes olemassa. Entä miten ketterä kehittäminen soveltuu tällaisen toimintaympäristöön, onko sillä onnistumisen edellytyksiä?

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D-168.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Alaranta, M. 2008. "This has been quite some chaos" Integrating information systems after a merger -a study case. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. A:2008-1. Viitattu 20.5.2013. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae1_2008.pdf
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. London: SAGE Publications.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M. & Nielsen, P.A. 1999. Action Research. Communications of the ACM 42 (1), 94-97.
- Baskerville, R. 1999. Investigating Information Systems with Action Research. Communications of the Association for Information Systems 2 (1).
- Benbasat, I., Goldstein D.K. & Mead M. 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. MIS Quarterly(sept), 369-386. Viitattu 27.8.2013. http://scholar.google.fi/scholar_url?hl=fi&q=http://svn.assembla.com/svn/customerportals/Diplomarbeit/SEB/case%2520study/MIS_Quarterly_Benbasat1987.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm10aU6lcpUph2IeJPcodtSTJofuUw&oi=scholar
- Darke, P., Shanks, G. & Broadbent, M. 1998. Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. Viitattu 7.3.2013. http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5500/h07/undervisningsmateriale/ISJ_case_study.pdf
- Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. 2008. Collecting and Interpreting Qualitative Materials. London: SAGE Publications.
- Drucker, P.F. 2000. Johtamisen haasteet. Suom. M. Tillman. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Dubé, L. & and Paré, G. 2003. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. MIS Quarterly 27(4,Dec), 597-635. Viitattu 27.8.2013. <http://wwwcardin.uwimona.edu.jm/dmcs/staff/gmansingh/Research%20Methods/Integrating%20Methods%20and%20Theory%20Building/Dube-MISQ-27-3.pdf>
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. Academy of management review 14:4, 532-550. Viitattu 27.3.2013. http://carbon.ucdenver.edu/~kkrizek/pdfs/Eisenhardt_building_theories_from_cases.pdf
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Viitattu 20.10.2013. http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Flyvbjerg, B. 2001. Social Science and Policy Challenges. Democracy, values and capacities. Viitattu 23.8.2013.

<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/bt/Documents/social%20science%20and%20policy%20challenges.pdf>

Gibbs, G. 2007. Analyzing Qualitative Data. London: SAGE Publications Ltd.

Gummesson, E. 2007. Case study research and network theory: birds of a feather. Qualitative Research in Organizations and Management, 2 (3), 226-248.

Haikala, I. & Mikkonen, T. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Helsinki: Talentum.

Haikala, I. & Märijärvi, J. 2003. Ohjelmistotuotanto. Helsinki: Talentum.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Hatch, M.J. 1997. Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press.

Hellriegel, D., Slocum, Jr, W. & Woodman, R.W. 1992. Organizational Behavior. 6th edition. ST Paul, MN: West.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Tammi.

Hostede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2. painos. New York: McGraw-Hill.

Hyppönen, K. 2011. Arvaa ja korjaa IT hallintotavan muodostaminen ja sen merkitys fuusion jälkeisen IT integraation onnistumisessa. Aalto-yliopisto. Tieto- ja palvelutalouden laitos. Maisterin tutkinnon tutkielma. Viitattu 16.11.2013.
http://hsepubl.lib.hse.fi/EN/ethesis/pdf/12531/hse_ethesis_12531.pdf

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Viitattu 28.6.2013. <http://hdl.handle.net/10138/37493>

- Jensen, J.L. & Rodgers, R. 2001. Cumulating the intellectual gold of case study research. *Public Administration Review* 61(2): 236-246.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. 2009. Instruments for exploring organizational culture. A review of the literature. *Public Administration Review*, November/December, 1087-1096.
- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin muutos. 3. painos. Aavaranta-sarja. Oitmäki: Johtamistaidon Opisto.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvenpää, E. & Kosonen, K. 1996. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Teaching material no 1/1996/Work and Organizational Psychology. Tuotantotalouden osasto. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kakkuri, M-L. & Heinlahti K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus - kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopio yliopiston paino.
- Lilja, K. 2005. Johtajuuden haaste tietointensiivisissä palveluyrityksissä. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Osaaja ja innovoi - osaaja innovoi*. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Lilja, K. 2013. Differences in Organizational Cultures - A Challenge for IT Projects. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Tieto- ja sähkötekniikan tiedekunta. Julkaisu 1105. Viitattu 9.10.2013. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-15-3004-3>
- Locke, L.F., Silverman, S.J. & Spirduso, W.W. 2010. Reading and understanding research. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martin, J. 2002. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks: Sage.

- Martins, E.C. & Terblanche, F. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 Iss: 1, pp.64 - 74. Viivattu 20.11.2013. <http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/journals.htm?issn=1460-1060&volume=6&issue=1&articleid=872535&show=html#sthash.dAyYSA94.dpuf>
- Mattila, P. 2008. *Otollinen tilaisuus - Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. 2006. *Designing Qualitative Research*. 4th edition. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. 2nd edition. London: Sage.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3 uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myers, M. D. & Newman, M. 2007. The qualitative interview in IS research: examining the craft. *Information & Organization* 17 (1), 2-26.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. *Haasteena luottamus - työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Paalumäki, A. 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Tampere: UNIpress.
- Palonen, T. & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Passila, E. 2009. *Johtaminen globalisaatiossa - teoria ja käytäntö*. Helsinki: Oy Fopco Ltd.
- Patton, M. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peltonen, T. 2010. *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pitkänen, J. 2006. *Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosesissa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Viitattu 25.11.2013. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6751-5>
- Pohjonen, R. 2002. *Tietojärjestelmien kehittäminen*. Jyväskylä: Docendo.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Vantaa: Hansaprint.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Organisaatioiden rakenteellinen pääoma ja sen yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Tampere: UNIpress.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. & Campbell, T.T. 2010. *Organizational Behaviour*. 13th edition ed. Harlow: Pearson Education Limited.

- Runeson, P. & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14 (2), 131-164.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroiijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatu keskus.
- Schneider, S.C. & Barsoux, J-L. 2003. *Managing Across Cultures*. 2th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Scott, W. R. 2003. *Organisations. Rational, Natural, and Open Systems*. 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Administrative. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep., 1983), pp. 339-358.
Viitattu 30.7.2013. http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Smircich_1983.pdf
- Stake, R. E. 1995. *The art of Case Study Research: An Intensive Study of case Study Research Method*. London: Stage.
- Stenberg, M, 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa - kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Sarja A-1:2008. Viitattu 28.7.2013. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8831-3>
- Stenberg, M. 2006. *Tieto: Tietojohdamisen arkkitehtuurit*. Helsinki: Otava.
- Sydämaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. *Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Trochim, W. 2006. Unit of Analysis. *Research Methods Knowledge Base*. Viitattu 12.10.2013. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/unitanal.htm>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10 uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tähtinen, S. 2005. *Järjestelmäintegraatio. Tarve, vaihtoehdot, toteutus*. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Ky-Palvelu Oy.
- Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen - Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Varto, J. 1996. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Woodside, A. 2010. *Case Study Research : Theory, Methods and Practice*. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd.

- Yin, R. K. 2009. Case Study Research Design and Methods. 4th edition. California: Sage.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

Kuvat

Kuva 1: Mielen ohjelmoinnin tasot (Hofstede 1993, 22)	18
Kuva 2: Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede 1993, 24)	19
Kuva 3. Kulttuurin tasot ja niiden väliset suhteet (Schein 2001, 30).....	20
Kuva 4: Organisaatiokulttuurin rakenne (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62)	21
Kuva 5: Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys.....	23
Kuva 6: Yinin esittämät tapaustutkimuksen lineaariset ja iteratiiviset vaiheet (Yin 2009, 1)29	
Kuva 7: Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus kysymysten avoimuuden suhteessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77).....	33
Kuva 8: Tiedon analysointivaiheet (Miles & Huberman 1994, 10)	37
Kuva 9: Aineistolähtöisen sisältyöanalyysin eteneminen mukaillen Tuomi ja Sarajärvi (2013, 109).....	39
Kuva 10: Organisaatiokulttuurin vaikutus	45
Kuva 11: Kielen ja käsitteistön vaikutus	46

Taulukot

Taulukko 1: Eri tutkimusotteiden ja menetelmien ominaisuuksien luokittelua mukaillen Kananen (2012, 27)	27
Taulukko 2: Tapaustutkimus verrattuna muihin lähestymistapoihin (Yin 2009, 8)	30
Taulukko 3: Validiteetin ja reliabiliteetin huomioinen tässä tutkimuksessa.	49

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun teemat	61
--	----

Liite 1 Teemahaastattelun teemat

Teemahaastattelu-runko:

1. Järjestelmien yhdistäminen
 - Mitä mielestäsi tarkoitti tässä projektissa järjestelmien yhdistäminen?
 - Miten hyvin tunnettiin mielestäsi näiden eri järjestelmien toiminta ennen yhdistämistä?
 - Miten hyvin mielestäsi projektissa onnistuttiin kokonaisuudessaan?
2. Projektin analysointi vaiheittain (määrittely-suunnittelu-toteutus-testaus-käyttöönotto)
 - Miten hyvin projektin eri vaiheet mielestäsi onnistuivat?
 - Poikkesivatko jotkut vaiheet mielestäsi tavanomaisesta järjestelmäkehityksestä?
 - Millaisia mahdollisia haasteita projektin eri vaiheisiin mielestäsi liittyi?
 - Miten mahdolliset haasteet mielestäsi ratkaistiin ja miten ratkaisut löytyivät?
3. Informaation kulku projektissa
 - Miten mielestäsi tieto kulki osapuolten välillä projektin aikana?
 - Oliko tiedon kulussa osapuolten välillä mielestäsi parannettavaa?
 - Miten tietoa osattiin mielestäsi ottaa vastaan ja hyödyntää?
4. Liiketoiminta-alueen vaikutus projektiin
 - Miten mielestäsi projektin etenemiseen ja onnistumiseen vaikuttivat se, että järjestelmät tulivat eri liiketoiminta-alueelta?
 - Mitä haasteita tämä mielestäsi asetti projektille?
 - Kuinka hyvin mielestäsi tunnettiin eri liiketoiminta-alueet projektin alussa ja sitten projektin lopussa?
5. Organisaatiokulttuurin vaikutus projektissa
 - Miten mielestäsi tarkoittaa organisaatiokulttuuri ja miten se mielestäsi ilmenee?
 - Oliko projektin kulkuun mielestäsi vaikutusta sillä, että prosessiin osallistui henkilöitä eri liiketoiminta-alueilta ja eri organisaatioista? Miten tämä mahdollisesti ilmeni?
 - Aiheuttivatko organisaatiokulttuuriin liittyvät asiat mielestäsi haasteita projektin aikana? Jos aiheutti, niin mitkä seikat erityisesti aiheuttivat haasteita?
6. Liittyikö tähän projektiin jotakin muuta mielestäsi olennaista?
7. Vapaa kysymys
 - Sana on vapaa.